جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

Yarmouk University

تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية

Evaluation of Management Training and Development Programs from Managers' Perspective in the Jordanian Commercial Banks

رسالة ماجستير

إعداد

احمد صايل ابو عليقه

إدارة الأعمال

إشراف

الأستاذ الدكتور جمال ابو دولة

2013

جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية

إعداد

احمد صايل أبو عليقه

بكالوريوس إدارة خدمات صحية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2009

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة اليرموك، اربد، الأردن

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور جمال أبو دولة.................................. مشرفاً ورئيساً
الدكتور عماد محمود الشواقفة.................................. عضواً
الدكتور حسن محمد العيسى.................................. عضواً

تاريخ مناقشة الرسالة

10/06/2013

الإهداء

إلى من أوصانا الله بهما،،، وأوجب علينا برّهما،،،

وقرن حقّه بحقها،،، وشكره بشكرهما،،،

إلى والديّ العزيزين...

أهديكما هذا الجهد المتواضع...

الباحث

الشكر والتقدير

اللهم ربنا لك الحمد والشكر، ملء السماوات وملء الأرض، وملء ما شئت من شيء بعد...

سبحانك لا أحصي ثناءً عليك أنت كما أثنيت على نفسك، فلك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا...

وبعد حمد الله وشكره، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان والعرفان إلى من علمني التفاؤل والمضي إلى الأمام، إلى المرشد والناصح والمعلم، إلى من لم يبخل عليّ بعلمه، إلى من قدم لي الدعم والمساندة طوال فترة إعداد هذه الرسالة، إلى الأستاذ الدكتور جمال ابو دولة...

أستاذي الفاضل ،،، جزاك الله عنّي كل خير، وأسأل الله أن يعينني على رد الجميل...

كما وأتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور حسن العيسى، والدكتور عماد الشواقفة الذين منحوني شرف مناقشة هذه الرسالة، وعلى الوقت الثمين الذي بذلوه في قرائتها وإبداء الملاحظات القيمة.

والشكر موصول إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع ولم يرد إسمه في ثنايا هذا العرفان.

الباحث

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الملخص

تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية

إعداد: احمد صايل ابو عليقة

إشراف: الأستاذ الدكتور جمال ابو دولة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية، حيث تم تقييم البرامج التدريبية بإستخدام نموذج المستويات الأربعة (رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج)، وقد تم إضافة بعدين آخرين وهما تقييم المدربون والمتدربون، وذلك لجعل عملية التقييم أكثر شمولية.

وقد تكونت عينة الدراسة من (171) مدير فرع و (9) من مدراء الموارد البشرية العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يقوم قطاع البنوك التجارية الأردنية بتقييم مستوى رد الفعل للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري بدرجة عالية.
- أن البنوك التجارية الأردنية تقوم بتقييم مستوى التعلم للمتدربين بدرجة عالية عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري.

وقد خلُصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- زيادة الإهتمام بمرحلة التقييم لبرامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية، وذلك لأهمية هذه المرحلة والتي تبين جوانب القوة والضعف في البرامج التدريبية التي تعقدها البنوك، وتبين مدى تحقيقها لأهدافها.
- ضرورة التركيز على مرحلة إختيار المتدربين للبرامج التدريبية، وأن يتم إختيار المتدربين بناءاً على حاجتهم الفعلية لهذه البرامج، والذي بدوره يقود إلى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوه من هذه البرامج، والتي ترتبط بتحقيق أهداف البنوك.

الكلمات الافتتاحية: تقييم البرامج، برامج التدريب والتطوير، التدريب الإداري، البنوك التجارية الأردنية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسه

1.1 مقدمة:

إن معظم المنظمات والشركات تبحث عن الكفاءة والفعالية في أدائها وعملها في خضم ما تشهده المنظمات في هذا العصر من منافسة واضحه تجعل كل منها يعمل جاهداً على تقديم الأفضل، لتحقيق ميزة تنافسية وزيادة في إنتاجيتها وربحيتها، وكذلك فهي تقوم بتحسين وتطوير دورها بإستمرار لتبقى في دائرة المنافسة، التي بدورها تمكنها من الحصول على حصه سوقية كبيره مما يجعلها تتقدم بأداء عملها بكفاءة وإقتدار.

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها، وذلك لأنها تُعني بصورة مباشرة بالعنصر البشري من حيث توفير الكفاءات والعقول النيّرة والقادرة على الأداء والعطاء المتميز.

وحقيقة الأمر أنه لا أحد ينكر أهمية التدريب والتطوير في خلق معنى أعظم لحياة الفرد و أهمية أكبر للعمل الذي يقوم به. فإذا وصل الإهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الإهتمام بتدريبه و كفاءته و مهارته و معرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه و عدم التخلي عنه بسهولة و عدم القبول بإستبداله بطرق أقل تكلفة، و لكنها قد تكون أقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل (ملحم، 2006).

وللتدريب أثر واضح في تطوير أداء الموظفين وإكسابهم المهارات والمعارف والخبرات التي تساعدهم على تحسين أدائهم. وقد عرف (Dessler, 2008) التدريب على أنه عملية تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية التي يحتاجونها لأداء أعمالهم.

وتهدف عملية تقييم برامج التدريب إلى التعرف على مدى ما تم تنفيذه من البرنامج، وهل تم بالكامل وهل كان الوقت كافياً، وهل حصل المتدربين على كل ما يحتاجونه، وهل هناك إنحرافات في النتائج عن برنامج التدريب (رضا، 2010).

وقد عرّف وار والمشار إليه في (ياغي، 2010) تقييم برامج التدريب بأنه عملية جمع وتقييم المعلومات لتحديد أفضل الطرق التي تتبع لإستغلال إمكانيات التدريب المتاحه من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المقرره.

وعرّفه (السكارنه، 2011) هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحدده وإبراز نواحي القدره لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فعاليته بصورة مستمرة.

وحتى يؤتى البرنامج التدريبي ثماره لابد من أن يتم بناءه على طرق وقواعد منهجية وعلمية مدروسة ، ويرى (السكارنه،2011) أنه يجب على القائمين على تقييم البرامج التدريبية أن يضعوا سياسة سليمة لتقييم التدريب ومقاييس أو معايير مرتبطة بأهداف التدريب والتطوير لأنها مقياس مفيد لتقييم أثر البرامج التدريبية.

وهناك العديد من المداخل الخاصة بتقييم برامج التدريب وهي (Kirkpatrick،1959 ؛ Parker،1973 ؛ دراسة شركة AT&T ،1979 ؛ CIRO،1970) وذلك حسب ما جاء عند (توفيق، 1994). حيث يعتبر مدخل Kirkpatrick أكثر المداخل شيوعاً وإنتشاراً في تقييم برامج التدريب، وحدد من خلاله أربع مستويات رئيسية للتقييم هي (رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج).

لذا جاءت هذه الدراسه للتعرف على واقع عملية تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية من أجل الإرتقاء بالعملية التدريبية وتطويرها، وكذلك دورها وأثرها على تطوير أداء العاملين وخلق وإنتاج بيئة عمل متطوره قادره على مواكبة تطورات وتغيرات العصر الحديث وما يشهده من منافسة، لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها ورؤيتها.

1.2 مشكلة الدراسة:

تعتبر مرحلة تقييم برامج التدريب والتطوير من المراحل المهمة في العملية التدريبية، حيث أنها تهدف إلى التحقق من مدى نجاح هذه البرامج في تحقيق أهدافها، وبالرغم من أهمية هذه المرحلة إلا أنها تعتبر الجزء الأكثر تجاهلاً في العملية التدريبية، والمشكلة التي تبرز هنا أنه لا يتم الإعتماد على الأساليب العلمية في عملية التقييم، حيث أن معظم المنظمات تعتمد على مستوى رد الفعل في تقييم برامجها التدريبية بالرغم من أن هذا المستوى لا يمكن الإعتماد عليه وحده للحصول على معلومات عن مدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها لأنه في كثير من الأحيان يحكمه عنصر المجاملة .

ومن هنا نطرح السؤال التالي : **ما هو واقع عملية تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية؟**

وينبثق من هذا السؤال بعض الأسئلة الفرعية:

1- هل يتم تقييم رد الفعل للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية؟

2- هل يتم تقييم التعلم للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية؟

3- هل يتم تقييم السلوك للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية؟

4- هل يتم تقييم النتائج للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية؟

5- هل يتم تقييم المدربون عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية؟

6- هل يتم تقييم المتدربون عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية؟

1.3 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

1- مدى تقييم رد الفعل للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية.

2- مدى تقييم التعلم للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية.

3- مدى تقييم السلوك للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية.

4- مدى تقييم النتائج للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية.

5- مدى تقييم المدربون عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية.

6- مدى تقييم المتدربون عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية.

1.4 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية ممن هم برتبة مدير موارد بشرية ومدير فرع، حيث شملت عينة الدراسة معظم مدراء الموارد البشرية العاملين في البنوك التجارية الأردنية (9 مدراء من أصل 13 مدير)، بالإضافة إلى عينة عشوائية من مدراء الفروع العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وقد تم إستخدام الاستبانة للحصول على المعلومات حيث تم توزيع (300) استبانة على مدراء الموارد البشرية ومدراء الفروع. وهذه البنوك هي: البنك العربي، بنك المؤسسة العربية المصرفية، بنك الأردن، بنك القاهرة عمان، بنك المال الأردني (كابيتال بنك)، البنك التجاري الأردني، البنك الأردني الكويتي، البنك الأهلي الأردني، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، بنك الاستثمار العربي الأردني، البنك الاستثماري، بنك سوسيته جنرال/الأردن، بنك الاتحاد للادخار والاستثمار (نشرة البنك المركزي الأردني، 2012).

1.5أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسه فيما يلي:

1- الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في إثراء المكتبات والأدبيات العربية في موضوع تقييم برامج التدريب والتطوير لما لهذا الموضوع من أهمية نظراً لقلة الدراسات التي إهتمت بهذا الموضوع على حد علم الباحث.

2- الأهمية العملية:

حيث ستقدم الدراسة رؤية واضحة لإدارة البنوك التجارية الأردنية عن مستوى تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري مما قد يقود إلى إتخاذ القرارات اللازمة ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة مما يخدم مصلحة البنوك وبالتالي مصلحة الوطن بشكل عام وذلك من خلال إستخدام الأدوات التي ستُعد لإغراض هذه الدراسة.

1.6 التعريفات الإجرائية:

1- تقييم برامج التدريب:*

قياس مدى فعالية البرامج التدريبية ومدى تحقيقها لأهدافها، والعمل على تطويرها في المستقبل.

2- ردود الافعال:*

هي درجة إيجابية المتدربين وإدراكهم للبرامج والأنشطة التدريبية وعما إذا كان مفيداً لهم أم لا.

3- التعلم:*

هو درجة إستفادة المتدرب من البرنامج التدريبي من خلال زيادة المعارف، المهارات، الخبرات، تعديل الإتجاهات أو المبادئ الخاصة بالعمل بغض النظر عن مدى إمكانية الإستفادة من هذه النواحي في الحياة العملية أو بالتطبيق في الواقع العملي.

4- السلوك:*

هو أداء المتدرب بالوظيفة وبالمجال الذي تدرب عليه، بمعنى آخر هل إستخدم المتدرب المعارف / المهارات / الخبرات / الإتجاهات / والتي يتلقاها في التطبيق العملي. وهل تم نقل أثر التدريب إلى حيز التنفيذ.

5- النتائج:*

هي أثر التدريب على المنظمة : هل تحققت أهداف المنظمة من وراء التدريب ؟ وهل ترك التدريب الآثار المتوقعه على أنشطة المنظمة كما كان مخططاً.

6- البنوك التجارية الأردنية:

هي الشركات التي يرخص لها بممارسة الأعمال المصرفية وفق أحكام قانون البنوك الصادر من البنك المركزي (نشرة البنك المركزي الأردني، 2012).

* *التعريفات الإجرائية المستخدمة أعلاه هي من دراسة (Kirkpatrick, 2006).*

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

2.1 مقدمة:

نتيجة لما يشهده العالم من تغيرات تكنولوجية وعلمية ومعرفية سريعة، وإزدياد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، ولتحقيق أهداف المنظمة في زيادة إنتاجيتها وربحيتها، وإنجاز أعمالها بكفاءه وفعالية، أصبح من الضروري أن تهتم منظمات الأعمال بموظفيها وخلق بيئة عمل قائمة على أساس التحسين المستمر لمواكبة تطورات هذا العصر، وهذا يتأتى من خلال تزويد العاملين بالمهارات والمعارف والخبرات والإتجاهات التي تساعدهم على تحسين وتطوير أدائهم من خلال عقد برامج التدريب الداعمة لهم.

وحقيقة الأمر أنه لا أحد ينكر أهمية التدريب والتطوير في خلق معنى أعظم لحياة الفرد و أهمية أكبر للعمل الذي يقوم به. فإذا وصل الإهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الإهتمام بتدريبه و كفاءته و مهارته و معرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه و عدم التخلي عنه بسهولة و عدم القبول بإستبداله بطرق أقل تكلفة، و لكنها قد تكون أقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل (ملحم، 2006).

ويعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لاقت وتلاقي إهتماماً كبيراً في الوقت الحاضر، وذلك لأهمية التدريب الذي يساعد على التنمية وتطوير الأداء لجميع فئات القوى العاملة في أي منظمة (الخاطر، 2009).

بالإضافة إلى ذلك، فأن التدريب هو المتغير الحاسم في نجاح أو فشل برامج تحسين الجودة في المنظمات، حيث أنه يمكن القوى العاملة في هذه المنظمات لأكتساب المهارات اللازمة لتحسين جودة العمل ورفع مستوى أداء العاملين (Motwani *et al.*, 1994).

2.2 تعريف التدريب:

هناك عدة تعريفات حول مفهوم التدريب تختلف بإختلاف أصحابها من الدارسين والباحثين والمهتمين بالتدريب، إلا أنها جميعها ركزت على الدعائم الأساسية للعملية التدريبية.

فقد عرف (الخاطر، 2009) التدريب على أنه تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يُعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. ويرى (Dessler, 2008) التدريب على أنه عملية تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية التي يحتاجونها لأداء أعمالهم.

ويعرفه (رضا، 2003) أنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ بعين الإعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل. ويعرفه شحادة وآخرون والمشار إليه في (الظاهر، 2009) أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة، وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد الافراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية، وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة.

2.3 أهمية التدريب:

يعتبر التدريب من العناصر الفاعلة في المنظمة، حيث يهدف إلى تحسين وتطوير أداء موظفيها وبالتالي زيادة إنتاجيتها ورفع مستوى أدائها، عن طريق إكسابهم المهارات والخبرات وكذلك التسلح بالعلم والمعرفة بكل ما هو جديد الذي بدورة يُكسب العاملين مقدرة أكبر على التعامل مع الظروف والأحداث المتقلبة بمرونة عالية وثقة كبيره.

وتحقق البرامج التدريبية فوائد كثيرة للمنظمة وللفرد العامل فيها، حيث تتضح أهمية التدريب للمنظمة في زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، توضيح السياسات العامة للمنظمة، وتساهم أيضاً في تحقيق أهدافها، أما على صعيد الفرد فأن التدريب يساعده على تطوير مهاراته، تحسين القرارات وحل المشكلات في العمل، كذلك يحفز الفرد للتطور والتميز والترقية في العمل (عباس و علي، 1999).

كذلك فأن التدريب يؤدي إلى رفع المعنويات عند الموظفين وتحفيزهم من خلال ملاحظتهم أن المنظمة تقدم لهم فرصاً للأبداع والتطوير والإسهام بشكل إيجابي وفعال في تحسين أدائهم وأداء المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فان التدريب يمنحهم فرصاً أقوى وأكبر للترقية والترفيع وللمضي قدماً في السلم الوظيفي للوصول إلى أعلى المراتب عن طريق اكتسابهم العلم والمعرفه والمهارة والخبره والدراية.

وقد أصبح من الضروري للمنظمات أن تقدم برامج التدريب والتطوير لموظفيها، لأن جميع جوانب وأنشطة المنظمة تعتمد على العاملين، والتدريب يوفر لهم الفرصة لإكتساب المهارات والمعارف التي تساعدهم في أداء أعمالهم (Laing, 2009) .

ويوجد هناك أدلة كثيرة على أن للتدريب أهمية كبيرة وأثر إيجابي على أداء الافراد وفرق العمل أيضاً، حيث أن التدريب يحفزهم للعمل ويرفع من مستوى أدائهم، ويطور إتجاهاتهم، وهو الطريق الأمثل إلى تطبيق أسلوب التمكين في المنظمات (Aguinis and Kraiger, 2009).

ويذهب (الصيرفي، 2009) قائلاً أن للتدريب دوراً بارزاً في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يقدم المعارف الجديدة، والمهارات الحديثة، والإتجاهات المسايرة والمواكبة للفرد، وذلك إتساقاً مع كل جديد، في مكونات الدور من سبل وطرق أداء وتقنيات لم تكن متاحة من قبل. وعليه فأن التدريب يخدم الفرد والدور الذي يلعبه ويطور العلاقة بينهما، ويرفع كفائتها ويزيد من فعاليتها.

بالإضافة إلى ذلك، فأن التدريب يعتبر واحداً من أكثر الوسائل والأساليب إنتشاراً والرامية إلى تعزيز الإنتاجية وإيصال أهداف المنظمة إلى الموظفين الجدد بسرعة أكبر وأكثر فعالية (Arthur *et al*., 2003).

2.4 أساليب التدريب:

تهدف برامج التدريب والتطوير إلى إكساب المتدربين ما يحتاجونه من مهارات ومعارف وخبرات وإتجاهات تؤدي إلى تحسين وتطوير أدائهم لأعمالهم، وتختلف أهداف التدريب من برنامج تدريبي إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، وهذا يعني بطبيعة الحال إختلاف أسلوب التدريب بما يتناسب وتحقيق أهداف البرنامج. ومن أهم أساليب التدريب هي الآتي:

2.4.1 المحاضرة Lecture:

المحاضرة هي الموقف الذي يقوم فيه شخص معين بعرض معلومات على مجموعة من المتدربين خلال فترة زمنية محددة، ويمكن إستخدام هذا الأسلوب في تدريب كافة فئات العاملين على أساس أنه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتدربين (الظاهر، 2009).

2.4.2 المناقشات Discussions:

يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة كالإهتمام بالإعداد لها والمهارة في إدارتها، كما يجب أن لا يكون عدد المشتركين كبيراً (عبد الباقي، 2000)

2.4.3 دراسة الحالة Case study:

يتم في دراسة الحالة عرض حالة معينة على المتدربين تتضمن وصفاً لمشكلة فعلية، وذلك للتعرف على أراء المتدربين حول هذه المشكلة. وتهدف إلى إكساب المتدربين ما يحتاجون من

خبرات للتعامل مع مثل هذه الحالات، وكذلك فهي تحفز المتدربين على النقاش وتتيح لهم فرصة أن يبدوا أرائهم (Read and Kleiner, 1996).

2.4.4 لعب الادوار Role playing:

تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يعملون في هذا الموقف. وبموجب هذه الطريقة توكل للمشاركين أدواراً ويطلب منهم التصرف إزاءها وكأنهم في نفس المواقف الفعلية (عباس و علي، 1999).

2.4.5 المؤتمرات Conferences :

هي عبارة عن إجتماعات يشترك فيها عدد من الأعضاء لطرح الأفكار وتلقي الملاحظات حول مواضيع معينة لها أهميتها لكافة الأعضاء المشاركين في هذه المؤتمرات، كذلك فأن المؤتمرات توفر فرصاً كبيرة للتعلم والمعرفة (Louw and Zuber-Skerritt, 2011).

2.4.6 الندوات Seminars:

يشترك فيها جانبان : الأول مجموعة من المختصين الذين يعرضون وجهات النظر، والثاني مجموعة من المستمعين، وتقوم الدورة أساساً على المناقشة المعتبرة بمعنى أن يكون هناك موضوع أو مشكلة معينة هي محور الدورة (الطعاني، 2007).

2.4.7 سلة القرارات In-Basket :

ظهر هذا الأسلوب كمقياس لقدرة المدير على إتخاذ القرارات. والإسم مأخوذ عن سلة الوارد والصادر الموجود في مكتب كل مدير. وتحتوي هذه السلة على مجموعة من الوثائق الرسمية والتي تتضمن المشكلات اليومية التي يواجهها المدير الإداري والتي تحتاج إلى إيجاد حلول مناسبة لها. ويهدف هذا الأسلوب على تدريب المتدرب على إتخاذ القرارات بوضع المتدرب في مواقف تماثل مواقف المدير الإداري العادية، وإكتشاف مهاراته في التصرف في الشؤون المعروضة عليه (ياغي، 2010).

2.5 مراحل العملية التدريبية:

أن العملية التدريبية في واقعها هي عملية مترابطة ومستمرة ومتكاملة، وهذا يعني أن نجاح الخطوة الأولى في العملية التدريبية يعطي مؤشراً على إمكانية النجاح في الخطوات والمراحل الأخرى وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوه من البرنامج التدريبي، وتتكون العملية التدريبية من أربع مراحل هي: مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية، مرحلة تصميم البرامج التدريبية، مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، وأخيراً مرحلة تقييم البرامج التدريبية. وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

2.5.1 تحديد الإحتياجات التدريبية:

تعتبر مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية هي نقطة الانطلاق في العملية التدريبية، حيث سيتم بناءً عليها تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب والتطوير للتأكد من أنها حققت الأهداف والمقاصد المرجوه.

وعرف (Triner *et al*., 1996) تحديد الإحتياجات التدريبية على أنها عملية تحديد متطلبات التدريب لسد الفجوة بين ما هو قائم وما ينبغي أن يكون. و عرف (الطعاني، 2007) تحديد الإحتياجات التدريبية على أنها معلومات أو إتجاهات أو مهارات أو قدرات فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تعديلها بسبب التغيرات أو التنقلات أو الترفيعات أو حل مشكلات. وعرفها (Yaakub, 1996) أنها هي الخطوة الأولى في تصميم التدريب، حيث أن مصمم التدريب يحدد ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، سواء كانت لحل مشكلة معينة أو الحاجة إلى معارف ومهارات وتغيير إتجاهات، وتحديد من يحتاج إلى هذا التدريب. كذلك فأن تحديد الإحتياجات التدريبية تستخدم لتبيان ما إذا كان هناك فجوة ما بين الأداء الحالي للموظفين وأدائهم لأعمالهم الوظيفية، والأداء المرغوب به (Patton and Pratt, 2002).

أن عدم فهم ومعرفة طبيعة الإحتياجات التدريبية تكون نتائجه سلبية على المنظمة، ويترتب على ذلك عدم الإستفادة من الجهود المبذولة في البرامج التدريبية التي تعقدها المنظمات، وبالتالي عدم تحسين الأداء وإنفاق أموال لا مردود منها (Tao *et al*., 2006).

2.5.1.1 طرق تحديد الإحتياجات التدريبية:

2.5.1.1.1 تحليل المنظمة:

يقصد بتحليل المنظمة دراسة الأوضاع التنظيمية والأنماط الإدارية لتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب داخل التنظيم، وكيفية تشخيص نوع التدريب المطلوب(الطعاني، 2002)، ويتم ذلك من خلال:

- توصيف الأعمال والإجراءات والتقسيمات الإدارية.
- تشخيص الأوضاع التنظيمية، وتحديد مواطن القوة، أو موطن الضعف في التنظيم، أو في بعض عناصره الأساسية التي يترتب عليها إرتفاع تكلفة الأداء، أو إنخفاض كفاءته.
- تحديد التعديلات والتغييرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم تمكيناً لمزيد من الكفاءة والإقتصاد في الأداء.

ويمكن أن يشمل تحليل التنظيم العناصر الآتية:

- تحليل أهداف المنظمة.
- تحليل الخريطة التنظيمية.
- تحليل المناخ التنظيمي.
- دراسة التغييرات المتوقعة في المنظمة.

2.5.1.1.2 تحليل العمليات (العمل):

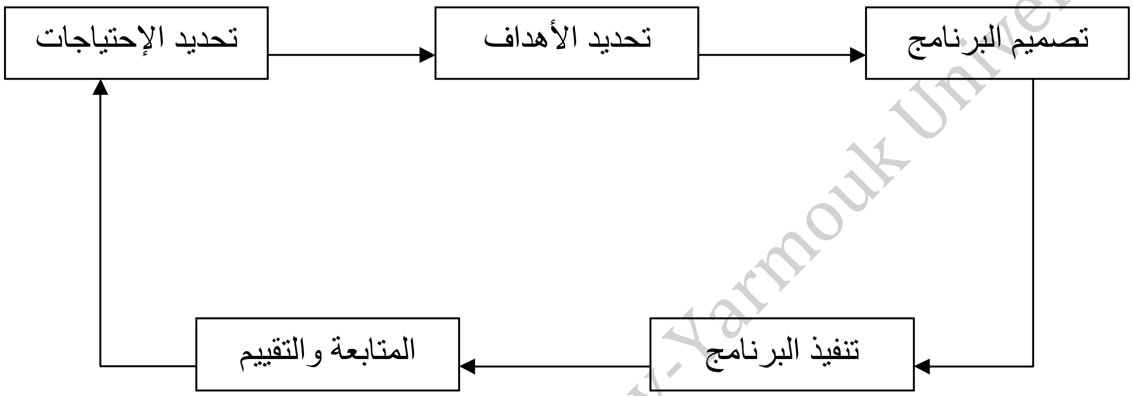
يهدف تحليل العمل إلى وصف ودراسة الأعمال والوظائف المختلفة، وما هو مطلوب من المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لإنجاز تلك المهام. وأن وجود أي ثغرات بين ما هو قائم وما يجب أن يكون يدل على وجود حاجة للتدريب (Salas and Cannon-Bowers, 2001).

2.5.1.1.3 تحليل الفرد:

يستهدف تحليل الفرد الموظفين الذين يقومون بالعمل وكيفية أدائهم لأعمالهم، ويعتبر إستخدام المعلومات أو البيانات المتعلقة بأداء الموظفين في تحديد الإحتياجات التدريبية هو الأسلوب الأكثر شيوعاً (Brown, 2002). ويهدف أيضاً إلى معرفة المهارات والمعارف والخبرات والإتجاهات التي تلزم الموظفين لأداء هذه الأعمال.

وتعتبر مرحلة تحديد الإحتياجات هي المرحلة الأولى في عملية التطوير والتنمية الإدارية، حيث أنه عند إستكمال هذه العملية، فأن ذلك يمكننا من معرفة أن تحديد الإحتياجات قد تم بالشكل الصحيح أم لا.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



النموذج العالمي لدورة التطوير والتنمية الإدارية

Source: (Kubr and Prokopenko, 1989)

ويرى (عبدالباقي، 2000) بأنه يمكن بلورة الإحتياجات التدريبية في الآتي:

- إحتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.
- إحتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.
- إحتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين، وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيهم.

2.5.2 تصميم البرامج التدريبية:

تعتبر مرحلة تصميم البرامج التدريبية هي المرحلة التي تلي تحديد الإحتياجات التدريبية، وبما أن العملية التدريبية هي عملية متكاملة، فأن تصميم البرامج التدريبية يجب أن يتماشى وطبيعة الإحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي التي حددت والتي ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة.

إن من الامور البالغة الأهمية عند تطوير وتطبيق برامج تدريب الموظفين هي عدد الأشخاص في كل دورة تدريبية، حيث أن الموظفين يتعلموا بشكل أكثر فعالية في البرامج التي تحتوي على عدد قليل من الأشخاص. كذلك فأن إجراء التدريب المستند إلى المهارات مع مجموعة كبيرة من المتدربين يكون مفيد من ناحية أن التكلفة تكون أقل، ولكن مثل هذا النهج نادراً ما ينتج عنه نتائج ذات معنى (Hughey and Mussnug, 1997).

يرى (الطعاني، 2007) أن الهدف من تصميم خطة البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي:

- ضمان أن المتدرب قد أخذ بعين الإعتبار كل القواعد الأساسية للنشاط التدريبي.
- إرشاد المدرب للقيام بالأنشطة التعليمية المختلفة.
- ضمان التسلسل والتتابع في عرض المادة التدريبية.
- تجنب التكرار والتفكك في عرض المادة التدريبية.
- تجنب إغفال نقاط هامة يجب عدم إغفالها.
- مساعدة المدرب على التأكد المستمر من صحة البيانات المقدمة للمتدربين.
- ملاحظة ما يحرزه المتدربون من تقدم.
- المساعدة في وضع نماذج يمكن إستخدامها في تدريب مجموعات مختلفة من الدارسين من نفس المستوى في أوقات أُخرى.
- يمكن إستخدام تلك النماذج كمرشد للمدرب الذي يقوم بالتدريب بدلاً من مدرب آخر.
- تعريف الجهات المسؤولة عن التدريب بالمادة التي يتم تدريب المتدربين عليها وكيفية تقديمها لهم.

2.5.2.1 الإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية تكون كما هو مبين في الخطوات التالية:

2.5.2.1.1 تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

ما هي الأهداف التي تريد تحقيقها من البرنامج التدريبي، علماً بأن الأهداف يجب وضعها على ضوء الإحتياجات التدريبية التي حددت (Duguay and Korbut, 2002). وهنا نقول أن الأهداف يجب أن تكون واضحة، قابلة للقياس، واقعية من حيث درجة بلوغها وتحقيقها، ومتسقة مع أهداف المنظمة.

2.5.2.1.2 تحديد المادة التدريبية:

يعد تحديد المواد التدريبية اللازمة للمنهج التدريبي من الخطوات الأولى في تصميم البرنامج التدريبي بالإعتماد أساساً على نوعية الإحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها لتحديد القدر المطلوب تزويد المتدربين به كماً ونوعاً من المعلومات والمهارات والخبرات الهادفة لأحداث التغير في هؤلاء المتدربين (الصيرفي، 2009).

2.5.2.1.3 إختيار الأساليب التدريبية:

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تستخدم في برامج التدريب لتحقيق أهداف هذه البرامج. ويرى (Kraiger, 2003) أن أساليب التدريب الأكثر فعالية تقدم معلومات لها علاقة بالموضوع الذي يجري التدريب عليه، تركز على المهارات والمعارف والخبرات المراد تعلمها، توفر فرصاً لممارسة المهارات الجديدة، وتقدم ملاحظات للمتدربين أثناء وبعد التدريب.

2.5.2.1.4 إختيار وسائل التدريب المساعدة:

تساهم الوسائل التدريبية في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي مثل: الشفافيات، الصور، عرض الافلام، الأقراص المدمجة، الأقلام، الألواح، وما إلى ذلك.

2.5.2.1.5 تحديد مدة البرنامج الزمنية ومكان إنعقاده:

إن تحديد المدة الزمنية للبرنامج تعتمد على طبيعة الأهداف التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها، وبالتالي فالمدة الزمنية تختلف من برنامج تدريبي لآخر بحسب أهداف البرنامج ونوعية المشاركين. ومن الممكن أن يعقد البرنامج التدريبي داخل أو خارج المنظمة، وهذا يعتمد على إمكانيات المنظمة ونوعية البرنامج.

2.5.2.1.6 إختيار المتدربين:

المتدرب هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب والذي يجري عليه التدريب. وتمثل عملية إختيار المتدرب إحدى العمليات الهامة في سياسات التدريب. وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند عملية الإختيار كما ورد عن (ابو النصر، 2009) وهي كالآتي:

- حاجة المتدرب الفعلية لبرنامج التدريب .
- رغبة وإستعداد المتدرب لحضور البرنامج التدريبي.
- التجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج التدريبي.
- المؤهلات العلمية. - مدة الخبرة في العمل.
- عدد المشاركين في البرنامج. – المستوى الإداري للمتدربين.
- مراعاة عدم تعطيل العمل بحضور المتدرب للبرنامج التدريبي.
- المشكلات التي تواجه المتدربين وواقع عملهم.

2.5.2.1.7 إختيار المدربين:

المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب وهو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات ومهارات إلى المتدربين. والمدرب هو عامل التغيير الذي يهدف إلى تغيير الآخرين عن طريق تغيير إتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكهم (ياغي، 2010)، ويتم إختيار المدرب بناءً على مرحلتين هما:

- مرحلة الترشيح.
- مرحلة الإختيار

2.5.2.2 صعوبات تصميم البرامج التدريبية:

يرى (السكارنة، 2011) أن هناك بعض الصعوبات عند تصميم البرامج التدريبية وهي:

- عدم معرفة الجهات الراغبة في التدريب الإحتياجات الفعلية لها.
- التدريب يحل مشكلة ضعف الأداء وليس عدم وجود سياسات.
- تحميل البرامج أهداف ومهام أكبر من إمكانية التنفيذ بسبب ضيق الوقت أو قلة الموارد.
- عدم توفر كادر تدريبي مناسب.
- تعذر تجريب البرامج المصممة قبل البدء في البرنامج.
- الإستعجال في تصميم البرامج.
- غياب التقييم العلمي لما ينفذ من البرامج.

2.5.3 تنفيذ البرامج التدريبية:

بعد أن يتم تحديد الإحتياجات وتصميم البرامج التدريبية بما يتوافق وسد هذه الإحتياجات، يأتي بعد ذلك تنفيذ هذه البرامج.

وكما جاء عند (عبد الباقي، 2000) فإن هذه المرحلة تتضمن ما يلي:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.
- تجهيز وإعداد مكان التدريب.
- متابعة المدربين والمتدربين.

2.5.4 تقييم البرامج التدريبية:

إن مرحلة التقييم هي المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب. وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية، ورصد مناطق القوة والضعف فيها، من أجل تطوير العمل التدريبي والإرتقاء به، وتحسين خطة التدريب وتطويرها (ابو النصر، 2009).

ويعرف (الصيرفي، 2009) التقييم أنه هو قياس مدى التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين وكمية التحصيل التي حصلوا عليها أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية وتنفيذ خطة التدريب والعادات الجديدة والمهارات والمعارف والإتجاهات التي إكتسبوها ونوعية التغيرات التي حدثت في سلوكهم. ويعرفه (Byers, 1974) أنه هو عملية إصدار الأحكام التي يتم فيها تقييم مدى نجاحنا في الإنتقال من مرحلة إلى أخرى ضمن نشاط التعلم. ويرى (Kirkpatrick, 2006) أن التقييم يهدف إلى قياس مدى فعالية البرامج التدريبية ومدى تحقيقها لأهدافها، والعمل على تطويرها في المستقبل.

ويرى الباحث بأنه يمكن إعطاء عملية تقييم البرامج التدريبية تعريفاً شاملاً كالآتي: " هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من مدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق نتائج معينة، وكذلك التأكد من أن العملية التدريبية تسير وفقاً لما هو مخطط له، والتعرف على أي قصور أو خلل يحدث خلال تنفيذ البرامج والذي بدوره يقود إلى تحسين نوعية هذه البرامج مستقبلاً".

أما أهداف تقييم التدريب كما جاءت عند (السكارنة، 2011) فهي على النحو الآتي:

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين، ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملائمتها للهدف من التدريب.
- التأكد بإستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصاتهم وخبراتهم وقدراتهم على التدريب، وإهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- متابعة التطور العلمي والعملي في المجال الذي يعملون به.
- التعرف على مدى نجاح المدربين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم لعملية التدريب.
- بيان مدى إستفادة المتدربين من التدريب.
- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي من حيث إعداده أو تخطيطه أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على تلاشيها في المستقبل

2.5.4.1 مداخل تقييم برامج التدريب:

هناك العديد من المداخل الخاصة بتقييم البرامج التدريبية والتي تضمنها الفكر الإداري (Kirkpatrick, 2006 ؛ ياغي، 2010 ؛ توفيق، 1994 ؛ ابو النصر، 2008 ؛ السكارنة، 2011). وهذه المداخل هي: Kirkpatrick ، Parker ، دراسة الشركة الامريكية للتليفونات AT & T ، CIRO (Context, Inputs, Reaction,Outcomes)، وفيما يلي عرضاً لهذه المداخل:

أولاً: مدخل كيركباتريك (1959). Kirkpatrick

يعتبر مدخل كيركباترك من أكثر المداخل شيوعاً وأنتشاراً. إن نظام كريكباترك كما ورد عن (Bates, 2004) أنه هو التنظيم الأساسي لعمليات تقييم التدريب في المنظمات لأكثر من ثلاثون عاماً، والشهرة الساحقة لهذا النموذج تعود إلى كونه عمل على تقييم التدريب بطريقة منهجية، وهذه قدمت نظاماً أو لغة سهلة للحديث عن مخرجات التدريب وطبيعة المعلومات اللازم جمعها لتقييم البرامج التدريبية ومدى تحقيقها لأهدافها. كذلك فأن إصرار دونالد كريكباتريك أن مخرجات المستويات الأربعة ربما تكون هي الأفضل والأكثر قيمة من حيث الحصول على معلومات التدريب.

أما المستويات الأربعة التي أوردها (Kirkpatrick, 2005) هي ما يلي :

1. رد الفعل Reaction
2. التعلم Learning
3. السلوك Behavior
4. النتائج Results

المستوى الأول: رد الفعل Reaction

إن قياس رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي من أسهل عناصر التقييم، وأكثرها شيوعاً، وأقلها تكلفة. ويقصد بردود الفعل التعرف على مشاعر المتدربين تجاه البرنامج التدريبي، المدرب، موضوعات البرنامج، وطرق وأساليب التدريب (Alan *et al*., 2001). ويوجد هناك العديد من الأساليب التي تستخدم لقياس رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي نذكر منها: المقابلة الشخصية مع المتدربين بعد البرنامج للتعرف على أرآئهم، ملاحظة المتدربين أثناء البرنامج التدريبي ومدى تفاعلهم مع البرنامج وموضوعاته ومحتوياته، كذلك

فأنه يمكن قياس رد الفعل عن طريق توزيع إستبيان على المتدربين وذلك للحصول على معلومات عن البرنامج. ويقول (Kirkpatrick, 2005) أنه يجب قياس ردود فعل المتدربين تجاه البرامج التدريبية لسببين هما: معرفة المشاركين أن المدربون يُقدّروا ردود أفعالهم، ولقياس ردود أفعالهم والحصول على إقتراحات من أجل تطوير البرامج المستقبلية.

المستوى الثاني: التعلم Learning

يهدف التقييم على هذا المستوى إلى الحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات التي إكتسبها المتدرب نتيجة إلتحاقه بالبرنامج التدريبي، ويقسم التعلم إلى مهارات، معارف، خبرات، وإتجاهات. وأن من أفضل الوسائل التي تستخدم لقياس ما حصل عليه المتدربون من مهارات، معارف، خبرات، وإتجاهات هي الإختبارات عن طريق فحص المتدربين قبل وبعد البرنامج لقياس مدى التغيير الذي أحدثه التدريب. وفي صدد الحديث عن التعلم Learning يقول (Child, 2005) أن المعرفة والقدرة على التعلم قبل المنافسين بات المصدر الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية. وأن من أفضل الطرق للحصول على المعرفة هي البرامج التدريبية التي تعقد من قبل المنظمات، وأن تقييم البرامج التدريبية يأتي للتأكيد على إكتساب المشاركين لما يحتاجون من معارف ومعلومات والذي يقود في نهاية المطاف إلى تحسن في نوعية الأداء.

المستوى الثالث: السلوك Behavior

ويقصد به أداء المتدرب بالوظيفة وبالمجال الذي تدرب عليه، بمعنى آخر هل إستخدم المتدرب المعارف، المهارات، الخبرات، والإتجاهات والتي يتلقاها في التطبيق العملي، وهل تم نقل أثر التدريب إلى حيز العمل. ولكي يتم قياس التغير السلوكي للمتدربين، فأنه يجب التعرف على سلوك المتدربين قبل التدريب وبعده لمقارنتهما.

المستوى الرابع: النتائج Results

يهدف التقييم على هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على أداء الموظفين وهم في مواقع العمل الحقيقية في المنظمات التي يعملوا بها، وبالتالي تحديد أثر التدريب في تلك المنظمات. كذلك فأنه يهدف إلى التعرف على مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه والتي من أجلها أُعد

هذا البرنامج، ومعرفة أثر البرنامج التدريبي في تحقيق نتائج معينة. ويمكن تحديد نتائج البرنامج التدريبي من خلال عدة أشكال مثل: تخفيض دوران العمل، زيادة كمية الإنتاج، تحسين نوعية الإنتاج، تقليل الفاقد، تخفيض إهدار الوقت، زيادة المبيعات، تقليل التكاليف، زيادة الأرباح ومعدل العائد على الإستثمار (Kirkpatrick, 2005).

ويراعى في هذه المعايير أن نجاح كل منها يمثل بداية لنجاح المعيار الذي يعقبه، كأحساس المتدرب (بالإيجابية) سيزيد من رغبته في (التعلم)، كما أن تعديل (سلوكه) سيسرع بتحقيق (النتائج) المستهدفة.

ثانياً: مدخل باركر (1973). Parker

حدد تريدواي باركر كذلك أربعة مستويات لتقييم التدريب، مما يتطلب معه جمع البيانات والمعلومات عن هذه المستويات:

1. أداء الوظيفة:

ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من المعايير الموضوعية لقياس الأداء الوظيفي بعد البرنامج التدريبي.

2. أداء المجموعة:

حيث يتم هنا تقييم نتائج المجموعة ككل بعد البرنامج التدريبي. وبالرغم من أهمية هذا التقييم إلا أنه من أكثر مستويات التقييم صعوبه.

3. رضا المتدرب:

ردود فعل المتدرب تجاه البرنامج التدريبي، ويمكن الحصول عليها من خلال إستمارة معده لذلك.

4. المعلومات التي حصل عليها المتدرب:

ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من الإختبارات التي يجب أن يعدها مدرب البرنامج. ومن الأفضل أن يتم إجراء إختبارات قبل وبعد التدريب لقياس مقدار المعارف والمعلومات التي أكتسبها المشاركون في البرنامج.

ثالثاً: مدخل دراسة الشركة الامريكية للتليفونات AT & T (1979) .

وهي دراسة نشرت سنة 1979 في مؤتمر الجمعية الامريكية للتدريب والتنمية (ASTD) وقدمتها شركة (AT&T) . وحددت فيها أربع مستويات أخرى بجميع المعلومات اللازمة للتقييم وهي:

1. مخرجات تتعلق بردود الأفعال Reaction Outcomes

تتضمن بشكل عام معرفة مدى قبول المشاركين للبرنامج، من حيث المادة التدريبية، مكان التدريب، أساليب التدريب، وما إلى ذلك.

2. مخرجات تتعلق بالقدرة Capability Outcomes

تتضمن ما هو متوقع من المشاركين أن يكونوا قد تعلموه أو عندهم القدرة على فعله.

3. مخرجات تتعلق بالتطبيق Application Outcomes

أي ما هي المعارف والمهارات والخبرات والإتجاهات التي إكتسبها وحصل عليها المشاركون وطبقوها في أعمالهم والتي من أجلها أعد البرنامج.

4. مخرجات تتعلق بالقيمة Worth Outcomes

ويقصد بذلك إلى أي مدى ساهم البرنامج التدريبي في زيادة الإنتاجية إذا ما تم مقارنتها بتكاليف التدريب، سواء أكانت على شكل زيادة في الإنتاجية أو تقليل في التكاليف.

رابعاً: مدخل كيرو (1970). CIRO

يمثل هذا المدخل مستويات التقييم التي قدمها بيترداو، مايكل بيرد، نيل ركهام، وهذه المستويات وكما جاءت عند (Phillips, 2012) هي:

1. تقييم السياق Context Evaluation
2. تقييم المدخلات Inputs Evaluation
3. تقييم رد الفعل Reaction Evaluation
4. تقييم المخرجات Outcomes Evaluation

2.5.4.2 أبعاد تقييم برامج التدريب:

يوجد هناك ثلاث أبعاد رئيسية لتقييم البرامج التدريبية، وهذه الأبعاد وكما جاءت عند (توفيق، 1994) فهي على النحو الآتي:

1. معايير التقييم Criteria
2. نوع القياس Measurement Type
3. مصدر القياس Measurement source

أولاً: معايير التقييم:

أن معايير التقييم قد تطرقنا لها سابقاً وهي: ردود الافعال، التعلم، السلوك، والنتائج.

ثانياً: نوع القياس:

أن النظر إلى هذه المعايير الأربعة يتم من خلال نوعين من القياس هما: القياس الشخصي Subjective والقياس الموضوعي Objective.

ويقصد بالقياس الشخصي : القياس الذي يعتمد على الحكم والتقييم المعتمد على الأرآء والأحكام الذاتية.

ويقصد بالقياس الموضوعي : ذلك النوع من القياس المعتمد على أدوات علمية مرجعية يستخدم فيها أدوات التحليل والإحصاء والقياس.

ثالثاً: مصدر القياس:

يوجد هناك مصدرين للقياس هما:

القياس الذاتي : يعتمد على المتدرب نفسه لقياس مردود التدريب الذي شارك فيه.

القياس العام : يعتمد على مصدر أو طرف ثالث للتقييم كالإعتماد على بيوت الخبرة الإستشارية.

2.5.4.3 مراحل عملية تقييم التدريب:

تمر عملية تقييم البرامج التدريبية بأربعة مراحل هي:

أولاً: التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي.

ويشير (ابو النصر، 2008) أن هذه المرحلة تتضمن عدة خطوات مثل:

1. ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقع تحقيقها من البرنامج التدريبي.
2. متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي.
3. متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية وتصديرها بالعدد المطلوب، وتوفر مكان التدريب المناسب، وتوفر الوسائل السمعبصرية المطلوبة وأنها جاهزه للإستخدام.
4. متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج للتأكد من أن شروط القبول بالبرنامج تنطبق عليهم.
5. إستطلاع أرآء المرشحين للبرنامج حول توقعاتهم من البرنامج، وحول موضوعاته وترتيبها.

ثانياً: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

تهدف هذه المرحلة إلى تقييم كل خطوة من خطوات تنفيذ التدريب أثناء التنفيذ من قبل منسق البرنامج للتأكد أن عملية التدريب تسير وفقاً للمخطط الذي سبق وأن تم إعداده في المرحلة السابقة، وهناك أمور عديدة يتم تقييمها في هذه المرحلة كما ورد عن (ياغي، 2010) كالآتي:

1. مدى تحقيق كل هدف رئيسي من أهداف البرنامج التدريبي ومساهمة الأهداف الفرعية في تحقيق الأهداف الكبيرة، وأن جهود المدربين توجه جميعها نحو تحقيق هذه الأهداف.
2. مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج التدريبي مع الأهداف الأساسية للبرنامج والتي يراد تحقيقها.
3. مدى الإلتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري التدريب عليه ومدى حرص المدرب على السير وفقاً للخطة التي أعدها.
4. مدى إنتظام المتدربين المشتركين في البرنامج التدريبي ومدى إقبالهم وإلتزامهم بمواعيد الدراسة.

ثالثاً: التقييم بعد إنتهاء البرنامج التدريبي مباشرة.

يرى (ابو النصر، 2009) أن هذه المرحلة تهدف إلى:

1. التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي ومناطق القوة به.
2. التعرف على سلبيات البرنامج التدريبي ومناطق الضعف به.
3. تقييم المتدرب.
4. تقييم المدرب.

وفي ضوء ما سبق يمكن القيام بالآتي: على سبيل المثال:

1. إعادة النظر في الجوانب الإدارية إذا ظهر بها أي قصور.
2. إعادة النظر في المدربين.
3. إعادة النظر في المادة التدريبية.
4. إصلاح الوسائل التدريبية المعطلة أو التي لا تعمل بالكفاءة المطلوبة.
5. توفير وسائل تدريبية حديثة.
6. تعديل مواعيد البرنامج إذا لزم الأمر

رابعاً: التقييم بعد إنتهاء البرنامج التدريبي بفترة.

في هذه المرحلة يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد إنتهاءه بفتره معينة- شهر على سبيل المثال-، وذلك للتأكد من مدى تحقيق التدريب لأهدافه ونتائجه المرجوة، وكذلك لمعرفة مقدار التحسن الذي حدث على معارف ومهارات وإتجاهات وسلوكيات المتدربين، وأثر ذلك على رفع جودة الأداء، وذلك عن طريق إستقصاء أرآء الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة مقدار التقدم الذي حدث في مهارات ومعارف وإتجاهات وسلوكيات المتدربين، إستقصاء أرآء المتدربين عن مدى إستفادتهم من البرنامج التدريبي وكيف ساهم في تحسين أدائهم للأعمال التي يقومون بها (ابو النصر، 2008).

2.5.4.4 معايير تقييم فعالية التدريب:

يرى خبراء التدريب أن على القائمين على عملية تقييم البرامج التدريبية أن يضعوا سياسة سليمة لتقييم التدريب، ومعايير مرتبطة بأهداف التدريب لأنها مقياس مفيد لتقييم البرامج التدريبية، وذلك عن طريق تطوير معايير أداء محددة يتم بموجبها قياس مدى تحقيق كل هدف رئيسي ومساهمة الأهداف الفرعية في تحقيق الهدف العام ، وكذلك أن ترتبط قواعد التقييم بالمهارات التي يراد نقلها، والقدرات المعينة التي يراد تحسينها.

وكما ورد عن (السكارنة، 2011) فقد قسمت المعايير إلى نوعين هما:

- معايير غير سلوكية تستند إلى معرفة المتدرب بموضوع التدريب.
- معاييرسلوكية تتعلق بأداء المتدرب لعمله بعد التدريب.

أما المعايير غير السلوكية فهي أنواع النشاط التي يبديها المتدرب أثناء التدريب كالأنتظام في الحضور، والإسهام في المناقشات، والوفاء بالواجبات المطلوبة من تقارير وبحوث وتطبيقات، وقد يرى مصمم البرنامج التدريبي إجراء إختبار في نهايته للتعرف على مدى فهم المتدرب للموضوع الذي دُرب عليه ودرجة إستيعابه للمادة التدريبية.

أما بالنسبة للمعايير السلوكية فتتعلق بالأداء الفعلي للمتدرب بعد التدريب ومدى التغير الذي طرأ عليه، أي بمعنى التغير في السلوك الإداري للمتدرب بعد التدريب عما كان عليه قبل التدريب. وتعتبر هذه المعايير أهم من المعايير غير السلوكية، لأن الأصل في التدريب أنه يهدف إلى تغيير سلوك المتدرب وتحويله إلى أنماط سلوكية جديدة، لذا فأن المعيار الأهم في تقييم كفاءة المتدرب هو مدى تحقق التغير في السلوك.

ويمكن الإستدلال على التغير في السلوك الإداري من خلال عدة أساليب منها:

1. ملاحظة المتدرب في عمله بعد التدريب ومقارنته بما كان عليه قبل التدريب.
2. التعرف على أرآء المتدرب في سلوكه الإداري بعد التدريب.
3. التعرف على أرآء مرؤوسي المتدرب في سلوكياتهم الإدارية بعد التدريب.

خلاصة:

قدم هذا الفصل عرضاً مفصلاً عن التدريب والتطوير إبتداءً من تعريفة ثم أهميته ثم أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج التدريبية، ثم تلا ذلك عرضاً لمراحل العملية التدريبية إبتداءاً بتحديد الإحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرامج التدريبية، ثم تنفيذ هذه البرامج، وأخيراً تقييم البرامج التدريبية.

هذا وقد ركز الباحث في هذا الفصل على مرحلة تقييم البرامج التدريبية كونها موضوع هذه الدراسة، فقد تم الحديث في هذه المرحلة عن تعريف التقييم، أهدافه، المداخل الرئيسية لتقييم البرامج التدريبية، أبعاد تقييم البرامج التدريبية، مراحل عملية تقييم التدريب، وأخيراً معايير تقييم فعالية التدريب.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3.1 مقدمة:

نظراً لقلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري، سيقوم الباحث بإستعراض ما توفر من دراسات عربية لها علاقة بموضوع التدريب والتطوير أو بمراحل العملية التدريبية، بالإضافة إلى بعض الدراسات الاجنبية.

3.2 الدراسات العربية:

دراسة (نهاية التلباني وآخرون، 2012) "واقع عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تحديد الإحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين التنفيذيين، حيث إستخدمت هذه الدراسة أسلوب الاستبانه لجمع المعلومات وتم توزيع (179) استبانه على المدراء التنفيذيين لهذه المنظمات، كذلك فقد تم إجراء (17) مقابلة مع المديرين التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة: دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية بمستوياتها الثلاث، كذلك فقد أبرزت الدراسة بعض المعيقات منها: عدم وجود موارد مالية كافية، عدم وجود خطط واضحة، عدم وجود نظام بشكل منتظم لتحديد الإحتياجات التدريبية، كذلك عدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء، عدم توفر الوقت الكافي، ونقص الخبره لدى القائمين على تحديد الإحتياجات التدريبية. ومن أهم التوصيات: ضرورة وجود خطة مكتوبة ومنتظمة ومتكاملة لتحديد الإحتياجات التدريبية، وإعطاء هذه العملية الوقت الكافي والتمويل اللازم لها كي تتم على أكمل وجه، كذلك توعية العاملين بأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية.

الدراسة التي أجراها (مركز البحوث والدراسات، 2003) الغرفة التجارية الصناعية بالرياض "تقييم وقياس العائد على الإستثمار في التدريب".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوعيات البرامج التدريبية التي ألحق بها موظفوا المنشأت لتلبية إحتياجاتها التدريبية، والهدف من إلحاق الموظفين بهذه البرامج التدريبية، ومدى الإستفادة التي تحققت للموظفين بعد حصولهم على التدريب. وقد تكون مجتمع الدراسة من (100) منشأة من المنشأت المنتسبة للغرفة، ووردت إجابات من (46) منشأة على الاستبانة التي وزعت بنسبة (46%) من إجمالي منشأت العينة، وحدد الإطار الزمني للبحث فترة عامين 2001-2002 لإعطاء فترة كافية لإمكانية قياس أثر التدريب.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة : أن العائد على الإستثمار يختلف مستوى تحقيقه من هدف إلى آخر، كما يختلف مستوى تحقيق نفس الهدف من منشأة إلى أخرى، زيادة إلمام الموظفين بواجبات وظائفهم وتأهيلهم للتوظف بالمنشأة وتحسين سلوكيات الموظفين في العمل.

دراسة (المري، 2007) "تقييم البرنامج التدريبي لضباط الشرطة، دراسة ميدانية على المتدربين بمعهد تدريب الشرطة بدولة قطر".

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى كفاءة برنامج التدريب الأمني الحالي لضباط الشرطة بمعهد تدريب الشرطة بقطر، والوقوف على مدى مقدرة البرامج التدريبية الحالية في رفع كفاءة الضباط، ووضع منهاج نموذجي لتدريب الضباط بدولة قطر، بالإضافه إلى التعرف على معيقات ونواقص البرامج الحالية بمعهد تدريب الشرطة بدولة قطر. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الضباط المتدربين بمعهد تدريب الشرطة بدولة قطر وعددهم (200) ضابطاً، وتم إستخدام الاستبانة للحصول على المعلومات والتي إحتوت على المحاور الأساسية في الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة : وضحت الدورات التدريبية للمتدربين العديد من الإجراءات النظامية التي ينبغي الإلتزام بها في العمل، وزودتهم بمعلومات تطبيقية لرفع كفاءة العمل الأمني، كذلك أظهرت النتائج أن آراء أفراد مجتمع الدراسة كانت لهم إستجابات إيجابية ذات دلالة إحصائية نحو مدى مواكبة المناهج التعليمية والتدريبية لإحتياجات العصر الحديث.

دراسة (ابو سلطان، 2004) "تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج، دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التقييم لبرامج التدريب الإداري الممول من الخارج، وتنفذه منظمات غير حكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المتدربين. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المتدربين الذين شاركوا في الدورات التدريبية المختلفة والممولة من الخارج والتي نفذت في قطاع غزة، حيث أن عدد أفراد العينة (300) متدرب ومتدربة في دورات إدارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الوصول إلى نتائج الدراسة مستعيناً بالاستبانة في جمع البيانات.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة : يعتبر التدريب الإداري الممول من الخارج وتنفذه منظمات غير حكومية قوي وفعال، كما أن أهداف التدريب كانت واضحة بمنظور المتدربين، كما يعتقد المتدربين أن المدرب جيد وفعال، عدم إهتمام الإدارة المشرفة على التدريب بعملية التقييم، ولا تقوم بمتابعة التدريب كما يجب، بالإضافة إلى أن مكان التدريب غير مناسب للبرامج التدريبية، كذلك يوجد خلل واضح لدى المنظمات غير الحكومية في تحديد الإحتياجات التدريبية.

دراسة (الرشيدي، 2004) "تقويم برامج تدريب مديري المدارس في مجال تقنية التعليم في منطقة حائل التعليمية ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع برامج تدريب مديري المدارس في مجال تقنية التعليم المنفذة من قبل وزارة التربية والتعليم، لتحديد جوانب القوة والضعف في هذه البرامج والإستفاده منها عند تصميم برامج جديده. كذلك معرفة أهم المعيقات التي تواجه هذه البرامج، وقد تم إستخدام الاستبانه لمعرفة أرآء المدراء المشاركين في البرامج، ووزعت على (171) مديراً ممن أكملوا برنامج التدريب.

ومن أهم نتائج الدراسة هي: أن درجة إستجابة هذه البرامج للكفايات التدريبية للمتدربين كانت بدرجة متوسطة، أن أكثر أساليب التدريب إستخداماً كان المحاضرة وأدناها الحوار، ومن أهم المعيقات التي تواجه تنفيذ هذه البرامج هي: عدم متابعة المتدربين بعد نهاية التدريب، عدم توافر مراجع ومصادر معلومات، نقص الكوادر البشرية المؤهلة للتدريب، وإنشغال المتدربين بأعمال أخرى غير الأعمال الإدارية.

دراسة (عبدالله، 2006) " الإحتياجات التدريبية للمشرفين في محافظة تعز بالجمهورية اليمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في محافظة تعز بالجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات الإشرافية ألـلازم توافرها لدى المشرفين التربويين، وتحديد درجة قدرتهم على ممارسة الكفايات الإشرافية المطلوبة. ضمّت عينة الدراسة (319) مشرفاً ومشرفة تربوية، وتم إختيارهم بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع استبانه للحصول على المعلومات.

أهم نتائج هذه الدراسة: أن قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات الإشرافية كانت بدرجه متوسطة. وأهم ما أوصت به هذه الدراسة هي: إعتماد النتائج والمتمثلة بمتوسط درجة قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات الإشرافية أساساً لبناء برنامج تدريبي يلبي إحتياجات المشرفين التربويين الحاليين من أجل القيام بمهامهم الإشرافية.

دراسة (البقمي، 2008) "الإحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة".

هدفت هذه الدراسة على التعرف على الإحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بجوازات منطقة مكة المكرمة عن طريق معرفة درجة توافر المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الإدارية) لديهم، وكذلك معرفة درجة أهمية الاحتياج التدريبي على كل مهارة من هذه المهارات لكل مستوى من المستويات القيادية (التنفيذية، الوسطى، العليا).وقد إستُخدمت الاستبانه لجمع المعلومات من عينة الدراسة والتي تتكون من (262) قائداً يشغلون مناصب قيادية.

أهم نتائج هذه الدراسة : إنخفاض مستوى المهارات القيادية الفنية، توسط المهارات القيادية الإنسانية، ووجود قصور في مستوى المهارات القيادية الإدارية لدى الضباط ، كذلك إرتفاع درجة أهمية الحاجات التدريبية على أبعاد المهارات القيادية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة : ضرورة عقد دورات تدريبية عاجلة ومكثفة على جميع المهارات القيادية لجميع المستويات القيادية تبعاً لإحتياجات كل مستوى، تدريب المسؤولين الحاليين على كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية، كذلك الإستعانه بخبراء التدريب لتحديد الإحتياجات التدريبية الحالية وتصميم البرامج التدريبية.

دراسة (السامرائي، 2010) "أثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي" دراسة حالة قطاع الكهرباء في العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للإحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير)، هذا وقد تم توزيع (60) استبانه على جميع افراد مجتمع الدراسة متدربين، و (21) استبانه للمدربين.

أهم نتائج الدراسة وجود علاقه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) بين إستراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للإحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق. كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها :ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في وزارة الكهرباء في العراق.

دراسة (ثابت، 2008) "مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المشاكل التي تواجه العملية التدريبية وكيفية إيجاد وتطوير الحلول المناسبة لها. ضمت الدراسة عينة من المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وقد تم إستخدام الاستبانه كأداه للحصول على المعلومات.

أشارت النتائج أن من أهم المشاكل التي تواجه التدريب في المؤسسات غير الحكومية تمثلت في: غياب أو عدم كفاية الميزانية الخاصة بالتدريب، عدم مطابقة بعض البرامج التدريبية لطبيعة الإحتياجات التدريبية، والإفتقار إلى متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي، عدم مشاركة المتدرب في تطوير المادة التدريبية، والنظر إلى التدريب من قبل بعض المتدربين كوسيلة للترقية والحصول على الحوافز.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة : ضرورة وجود هياكل تنظيمية واضحة للمؤسسات غير الحكومية، ضرورة القيام بتحديد الإحتياجات التدريبية مسبقاً، ضرورة وجود ميزانيات خاصة بالتدريب، ضرورة التركيز على الجوانب العملية في التدريب (التطبيقات العملية).

دراسة (الشرعة، 2008) "إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود إستراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على أداء العاملين، تم إختيار (40) شركة بطريقة عشوائية من مجموع الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي وعددها (81)، حيث تم إستخدام الاستبانه لجمع المعلومات.

من أهم نتائج الدراسة : وجود علاقة إيجابية بين تطبيق هذه الشركات لإستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين، كذلك بين مدى تبني الإدارة لأستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين، أهم المعيقات التي توصلت إليها الدراسة هي: عدم وجود الثقافة التنظيمية، عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية. ومن أهم التوصيات : ضرورة القيام بتوفير مزيد من الإهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني إستراتيجيات واضحة للتدريب، وكذلك ضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدمة.

دراسة (عبيدات، 2003) "واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من حيث قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الإستراتيجي للبنك ككل، مدى قيامه بعملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، درجة تطبيق الوظائف المختلفة التابعة لها، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الإستراتيجي له وإدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة، كذلك الوقوف على بعض العوامل المؤثرة على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تكونت عينة الدراسة من المدراء العاملين في دائرة الموارد البشرية في البنوك وعددها (16) بنكاً، وإستخدمت الاستبانه لجمع المعلومات، حيث تم توزيع (51) استبانه.

من أهم نتائج الدراسة : تقوم معظم البنوك بعملية التخطيط الإستراتيجي للبنك ككل، بينما بينت نسبة معقولة أن قطاع البنوك الأردنية لا يمتلك خطة إستراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك ككل، يقوم قطاع البنوك بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً. ومن أهم التوصيات: ضرورة أن تعي البنوك الأردنية أهمية عملية التخطيط الإستراتيجي، والعمل على تبنيها بالشكل الذي يضمن قدرة هذه البنوك على تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

دراسة (نعمان، 2008) "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز، الجمهورية اليمنية".

هدفت الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة، وإلى المقارنة بين إتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الادارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد الإحتياجات التدريبية، إختيار المتدربين، تصميم الدورات التدريبية، تقييم العملية التدريبية).

تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم (240) موظف وموظفة، وقد إقتصرت الدراسة على الأفراد الذين التحقوا بدورات تدريبية، حيث تم إستخدام الاستبانه لجمع المعلومات.

من أهم نتائج هذه الدراسة: يوجد ضعف في الإهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية، كذلك أسلوب إختيار المتدربين غير فعال، حيث لا يوجد معايير واضحة لإختيار المتدربين.

من أهم التوصيات: التركيز على عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين، التأكد من إختيار وترشيح الأشخاص المحتاجين للدورات، والعمل على زيادة الإهتمام بتقييم العملية التدريبية حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوه من البرنامج التدريبي.

خلاصة الدراسات العربية :

1. أن للتدريب دور واضح وحيوي في رفع مستوى الأداء في المنظمات. وهذا يتطلب مزيد من الإهتمام بالبرامج التدريبية.

2. أن مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية لها دور كبير في نجاح العملية التدريبية وتحقيقها لأهدافها، وأن تعي المنظمات أهمية الإحتياجات التدريبية والعمل على إيجاد حلول للمعيقات التي تواجهها حتى يتم جني ثمار التدريب.

3. أن هناك بعض المعيقات التي تواجه البرامج التدريبية المقدمة من قبل المنظمات، وهذا يتطلب مزيد من المتابعة والتقييم لهذه البرامج، لمعرفة أوجه القصور فيها ولضمان تحقيقها لأهدافها.

3.3 الدراسات الاجنبية:

دراسة (Taylor and Abu-Doleh, 1996)
"Attitudes of Jordanian Top Managers to Management Training and Development Programs".

علماً بأن هذه الدراسة طبقت على الشركات المالية والصناعية المدرج اسماؤها في نشرة سوق عمان المالي، وهدفت إلى التعرف على الأبعاد الواجب توافرها لنجاح برامج التدريب والتطوير من وجهة نظر الإدارة العليا في المنظمة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: على مدراء التدريب والتطوير أن يخططو بشكل فعال من أجل نجاح برامج التدريب والتطوير في المنظمة، ضرورة إشتراك كافة أعضاء الإدارة العليا وجميع الأعضاء ممن لهم علاقة بالتدريب والتطوير في وضع الخطط التدريبية والإجراءات والأساليب التدريبية حتى تضمن نجاح البرنامج التدريبي، ضرورة أن يدرك المدراء أهمية نظام التدريب والتطوير في المنظمة وإعتباره كأي نظام من أنظمة المنظمة الأخرى.

دراسة (Mann, 1996)
"What Should Training Evaluations Evaluate?"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم برامج التدريب والتطوير وأهم المعيقات التي تحد من فعاليتها من وجهة نظر القائمين على عملية التدريب، وإستخدمت الدراسة منهجية مستندة إلى دراسة الحالة حيث شملت منظمة واحدة، كذلك إعتمدت الدراسة على إستخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التأكيد على أهمية تقييم برامج التدريب والتطوير كجزء هام من عملية التدريب والتطوير.

ومن توصيات الدراسة: فقد أوصت الدراسة بقياس مقدار التغير في المعرفة الذي يحدث عند الفرد حيث أنه يجب قياسه بعد شهر من البرنامج التدريبي لمعرفة مقدار الإستفادة التي حصل عليها المتدرب.

دراسة (Branine, 2005)
Cross-Cultural Training of Managers: An Evaluation of " Management Development Programme for Chinese Managers".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تقييم حول الكيفية التي ينظر بها المدراء الصينين وكذلك ردود أفعالهم تجاه برامج التدريب المقدمة لهم من الخبراء الغربيين، وإلى أي مدى هذه البرامج كانت ناجحة في تحقيق نتائج التعلم. وقد تكون مجتمع الدراسة من (45) مديراً يشغلون المستويات الإدارية العليا في (20) منظمة مملوكة للدولة.

أوضحت النتائج أنه بالرغم من الجهود المبذولة والتي عملت على تدريب أكبر عدد ممكن من المدراء، لا تزال هناك فجوة بين ما يمكن أن يفعله المدراء الصينين وما هو متوقع منهم من أجل مواجهة الإصلاحات الإقتصادية، حيث أن هناك بعض المعيقات مثل الوسائل غير الكافية، طرق التعلم التقليدية، قوة العلاقات، والقيود السياسية. كلها أمثلة على العقبات التي حالت دون التنفيذ الفعال للتصميم الغربي للبرامج المقدمة لتطوير الإدارة في الصين.

دراسة (Chen *et al.*, 2007) "Exploring Potential Factors Leading to Effective Training: An Exclusive Study on Commercial Banks in Cambodia".

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف عناصر التدريب الذي أجرته البنوك التجارية في كمبوديا، ودراسة علاقته مع فعالية التدريب. حيث ركزت هذه الدراسة على ستة عوامل هي : تحديد الإحتياجات التدريبية، البرنامج التدريبي، المرونة في التدريب، الكفاءة الذاتية، الدعم الإجتماعي، ونقل المعرفة. تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في (5) بنوك تجارية من أصل (13) بنك، وقد تم إستخدام الاستبانة لجمع المعلومات ووصف هذه العناصر الستة، حيث تم توزيع (130) استبانه.

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن قطاع البنوك في كمبوديا يقدم تدريب فعال لموظفية، كذلك فأن أكثر من (80%) من الموظفين أبدوا إرتياحهم تجاه البرامج التدريبية بالرغم من قلة المحاولات من جانب الإدارة للحصول على أرآء من موظفيها بشأن ما ينبغي إستخدامه من أساليب التدريب.

دراسة (Diamantidis and Chatzoglou, 2012) "Evaluation of Formal Training Programmes in Greek Organizations".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عوامل التدريب التي تؤثر على تصور المتدربين حول فائدة التعليم والتدريب. كذلك فأنها تهدف إلى إستكشاف العلاقات بين أداء المدرب، مكونات البرنامج التدريبي، النتائج من عملية التعلم وفائدة التدريب. تم إستخدام الاستبانه لجمع المعلومات، حيث تم توزيع (126) استبانه على الموظفين ممن شاركوا في برامج التدريب المختلفة.

نتائج هذه الدراسة بينت أن جميع العوامل التي تشكل البرنامج التدريبي (أداء المدرب، بيئة التدريب، أهداف التدريب، المحتوى، المادة، والعملية) تؤثر على كل من نتائج التعلم وفائدة التدريب.

دراسة (Ferreira and Abbad, 2012)

"Training Needs Assessment: Where We Are and Where We Should Go?".

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات العلمية حول تحديد الإحتياجات التدريبية، إستناداً إلى التساؤلات البحثية (أين نحن؟ أين يجب أن نذهب؟). وقد تم تحليل (51) دراسة من الدراسات السابقة وقد أظهرت النتائج التالية: هناك إتفاق بشأن كيفية قياس الإحتياجات التدريبية، معظم نماذج وطرق تحديد الإحتياجات التدريبية تعتمد على رد الفعل (Reactive) ولا يوجد هناك تحليل بطريقة إستباقية (Proactive)، وجود ثغرات في تحديد الإحتياجات التدريبية ويوجد حاجة أيضاً إلى التعريفات النظرية، هناك قلق حول بناء النظريات والمفاهيم المتعلقة بتحديد الإحتياجات التدريبية.

بناءاً على هذه النتائج، أشارت الدراسة إلى أن تحديد الإحتياجات التدريبية يجب أن : يستند حصراً على قياس فجوات الكفاءات البشرية، أن لا يتم التركيز فقط على الأدوار المهنية الفردية ولكن أيضاً على العوامل الظرفية الداخلية والخارجية والتي يمكن أن تكون مهمة في المستقبل، أن يكون هناك نقاش عميق حول إحتياجات العمل وإحتياجات التدريب وتحديد إحتياجات التدريب، وتفسير وإختبار النظريات والمفاهيم والنماذج والأساليب المرتبطة بتحديد الإحتياجات التدريبية.

دراسة (Megumi, 2009)

"An Effective Design for Intercultural Training Programs: Boosting Participants' Program Learning Outcomes".

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة كيفية التوصل إلى التصميم الفعال لبرامج التدريب التي تستهدف طلاب الجامعات من ثقافات مختلفة. وأن البرنامج يقود الطلاب إلى إكتساب فهم أعمق لثقافاتهم والثقافات الأخرى. تكونت عينة الدراسة من (33) طالباً من أصل (50) طالب ممن شاركوا في هذه البرامج، حيث تم إستخدام الاستبانه لجمع المعلومات.

أشارت نتائج الدراسة أنه ولتصميم برنامج تدريبي فعال، يجب على مصمم البرنامج أن لا يولي إهتماماً كبيراً للإختلافات في الجنس والجنسية، طالما أنه يتم إعطاء المشاركين الدعم الكافي لتعلم اللغة، بالإضافة إلى ذلك فأن الهدف الرئيسي للبرنامج هو إدراك المشاركين للصورة النمطية الخاصة بهم وبالأخرين، وبالتالي فأن مصممي البرنامج يجب أن ينظموا أنواعاً مختلفة من النقاشات التي تقود إلى الفهم الأعمق لمختلف الثقافات.

دراسة (Ferdous and Razzak, 2012)

"Importance of Training Needs Assessment in the Banking Sector of Bangladesh: A Case Study on National Bank Limited (NBL)".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية وأهميتها في قطاع البنوك في بنغلادش. حيث تم أخذ البنك الوطني المحدود في بنغلادش كدراسة حالة نظراً لأهمية هذا البنك. تم جمع البيانات بواسطة البريد الإلكتروني وكذلك عبر المقابلات الهاتفية لخمسين (50) مشاركاً ممن شاركوا في برامج التدريب التي قدمها البنك.

من أهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة هي : أن تحديد الإحتياجات التدريبية هي شرط أساسي للحصول على التدريب الفعال الذي يساعد على النمو والتنمية التنظيمية. كذلك فقد أوصت الدراسة بزيادة التركيز وتسليط الضوء على تحديد الإحتياجات التدريبية، والتي بدورها تقود إلى بناء قيمة في قطاع البنوك وغيره من القطاعات.

دراسة (Iqbal and Khan, 2011)

"The Growing Concept and Uses of Training Needs Assessment: A Review with Proposed Model".

هـدفت هـذه الدراسـة إلـى إسـتعراض ومراجعـة الأدبيـات ذات الصـلة بتحديـد الإحتياجـات التدريبية، من أجل فهمها ولمعرفة الإستخدامات المتعددة لتحديد الإحتياجات التدريبية. حيث تم تنفيـذ البحـث مـن خـلال الرجـوع إلـى قواعـد البيانـات مثـل: EBSCOhost، Emerald، JSTOR، SpringerLink، Wiley-Blackwell .

هذه الدراسة ركزت على خطط التدريب، تحديد الأهداف و تطوير الموظفين، إدارة التغيير، التطـوير الـوظيفي، المعرفـة، المهـارات، المواقـف، الـدافع للـتعلم، فعاليـة التكلفـة، وتقيـيم الأداء كعناصـر رئيسـية فـي إدارة المـوارد البشـرية، والتـي بـدورها تكشـف عـن الإسـتخدامات المختلفـة لتحديد الإحتياجات التدريبيـة، وهـذا يعطـي مكانـاً ملائمـاً لتوسـيع وجهـة النظـر فيمـا يتعلـق بتحديـد الإحتياجات التدريبية، وذلك للتوصل إلى حلول شاملة ومتكاملة لمختلف مشاكل المنظمات.

دراسة (Steensma and Groeneveld, 2010)

"Evaluating a Training Using the Four Levels Model".

هدفت هذه الدراسـة إلـى تقديم تقييم التـدريب علـى أسـاس - نمـوذج المسـتويات الأربعـة- مـن أجـل التـدليل علـى قيمـة هذه التصـاميم فـي الدراسـات التقييميـة، وكـذلك مـن أجـل تطـوير البـرامج التدريبية.

تـم إسـتخدام نمـوذج Kirkpatrick (المسـتويات الأربعـة) لتقيـيم فعاليـة التـدريب الإداري فـي منظمة خدمية، حيث تم إستخدام أسلوب المقارنة بين مجموعتين: المجموعـة الأولـى شـاركوا فـي البرنـامج التدريبي وعددهم (27) مشارك، والمجموعة الثانيـة هـي المجموعـة الضـابطة وعـددهم (27).

وقـد أظهـرت النتـائج تحسـن المعرفـة عنـد المتـدربين بشـكل ملحـوظ ، وكـذلك تعـديل إيجـابي للسلوك الإداري، بالإضـافة إلى أن هذا النموذج (Kirkpatrick) يعطـي معلومـات تفصـيلية عن النتائج، وأن نتائج تطبيق هذا النموذج سوف تكون مرضية على المدى القريب والبعيد، إذا مـا تم التعامل مع كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية بعناية ودقة وإتقان.

دراسة **(Smidt *et al*., 2009)**

"The Kirkpatrick Model: A Useful Tool for Evaluating Training Outcomes".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية نموذج Kirkpatrick ودوره في تقييم برامج التدريب، وإسهامه في نجاح هذه البرامج من خلال معرفة نقاط القوة والضعف بعد تقييم أداء البرامج التدريبية. وقد قامت هذه الدراسة بفحص إثنا عشر (12) دراسة أُخرى لها علاقة بالتدريب من خلال الرجوع إلى قواعد بيانات مثل ERIC & PsychINFO. والتي نشرت من قبل الشركات التي قدمت برامج التدريب لموظفيها، والتي طبقت نموذج Kirkpatrick في تقييم برامجها. وقد أظهرت هذه الدراسات نتائج مرضية من البرامج المقدمة نتيجة لعملية التقييم.

وقد أوصت الدراسة بإستخدام نموذج Kirkpatrick في عملية التقييم للبرامج التدريبية، والذي يقدم أداة تقييم لكل أنواع البرامج التدريبية، وكذلك هو يلبي إحتياجات ومتطلبات المنظمات التي تنفذ التدريب وكذلك الموظفين الذين يشاركون في هذه البرامج.

دراسة **(Lingham *et al*., 2006)**

"An Evaluation System for Training Programs: a Case Study Using a Four-Phase Approach".

هدفت هذه الدراسة إلى إقتراح منهج يعتمد على أربع مراحل منهجية لتصميم وتقييم البرامج التدريبية، والذي يعزز التعاون بين قادة المنظمة، المدربين، المشاركين، والمقيمين، حيث أشارت الدراسة إلى أن هذا المنهج يعتمد على المحتوى والتطبيق وذلك من أجل الوصول إلى تقييم مميز، أما خطوات هذا البرنامج فهي: تصميم أولي للبرنامج التدريبي، تنفيذ وتقييم البرنامج الأولي، تصميم أدوات قياس بناءً على التغذية الراجعة من النقطة الثانية، والإستمرار في التدريب والتقييم.

وقد أُجريت هذه الدراسة في جامعة أمريكية تقدم برامج تدريب عن القيادة، وتم إستخدام أسلوب المقابلة لمعرفة ردود أفعال المشاركين، حيث تم إجراء مقابلات مع (175) مديراً.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المحتوى كان أقوى بثلاث مرات من التطبيق، حيث أن المحتوى يركز على عملية التعلم من البرامج التدريبية، وبالتالي سوف يسهل عملية التطبيق.

دراسة **(Guerci and Vinante, 2011)**

"Training Evaluation: an Analysis of the Stakeholders' Evaluation Needs".

هدفت هذه الدراسة إلى الأخذ بعين الإعتبار مصلحة المساهمين في المنظمات عند تقييم برامج التدريب. إستخدمت هذه الدراسة الأساليب التي تستخدم عادةً في جمع المعلومات عند تقييم برامج التدريب، كالإستبانه والمقابلة، وركزت على فهم طبيعة إحتياجات المساهمين عند تقييم البرامج. يتم هنا دراسة برنامج تدريبي ممول من الصندوق الإجتماعي الأوروبي في إيطاليا، حيث أن هذه البرامج ركزت على تعزيز القدرة التنافسية للصناعة المحلية مع التركيز على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

إن من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي تحديد أوجه التقارب والإختلاف بين مجموعات المساهمين لإحتياجات التقييم، وهذا مفيد من أجل التعرف على عناصر التقييم التي يعتبرها جميع المساهمين أنها مهمه.

خلاصة الدراسات الاجنبية :

1. العمل على زيادة فعالية البرامج التدريبية نتيجة للدور المهم الذي تلعبه هذه البرامج في تطوير وتحسين أداء المنظمات.

2. زيادة الإهتمام بتحديد الإحتياجات التدريبية والتعرف على الإستخدامات المتعددة لها، والتعرف على الإشكاليات التي تواجه القائمين على تحديد الإحتياجات.

3. أن نموذج كيركباتريك يعتبر من أهم النماذج المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية، حيث أن هذا النموذج يقدم معلومات تفصيلية عن العملية التدريبية، وبالتالي زيادة فعالية البرامج التدريبية.

3.4 مقارنة بين الدراسات العربية والاجنبية:

بعد مراجعة الدراسات العربية والاجنبية ومجموعة الأدبيات المتعلقة بالعملية التدريبية بشكل عام وتقييم البرامج التدريبية بشكل خاص، إرتأى الباحث إلى إجراء مقارنة بين الدراسات العربية والدراسات الاجنبية وذلك على النحو التالي :

1. بيّنت بعض توصيات الدراسات العربية أن من الواجب على الإدارة العليا أن تعطي مزيداً من الإهتمام لبرامج التدريب لما له من أهميه على المنظمة والعاملين فيها، بينما تبين في الدراسات الاجنبية أن التدريب ومن وجهة نظر الإدارة العليا له أهمية كبيرة.

2. بيّنت بعض الدراسات العربية عدم توفر الدعم المادي الكافي لبرامج التدريب والتطوير الإداري وهذا ينعكس على جودة ومخرجات هذه البرامج، بينما في أغلب الدراسات الاجنبية فأن هذه البرامج تلاقي الدعم المادي اللازم لنجاحها.

3. قدّمت الدراسات العربية والاجنبية موضوع تحديد الإحتياجات التدريبية ودوره في نجاح العملية التدريبية، إلاّ أن الدراسات الاجنبية قدمت طرحاً أعمق، حيث تم إجراء مراجعه وتحليل للأدبيات العلمية حول تحديد الإحتياجات التدريبية، والخروج بنتائج بناءً على تحليل هذه الدراسات.

4. أن هناك عدد قليل من الدراسات العربية فيما يتعلق بموضوع تقييم البرامج التدريبية، حيث أن معظم هذه الدراسات تم إجراءها في قطاعات أُخرى غير قطاع الأعمال، أما في الدراسات الاجنبية فقد تم إجراء دراسات عن تقييم البرامج التدريبية في مختلف القطاعات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

1. قدمت هذه الدراسة إطاراً نظرياً وفكرياً بيّنت فيه أن العملية التدريبية هي عملية متكاملة ومستمرة، حيث تم توضيح المراحل التي تمر بها العملية التدريبية، مع التركيز على مرحلة تقييم البرامج التدريبية.

2. تطرح هذه الدراسة موضوع تقييم البرامج التدريبية في قطاع حيوي له أهميته في منظمات الأعمال الأردنية، ويعتبر واحداً من دعائم الإقتصاد الأردني.

3. أن هذه الدراسة هي من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في منظمات الأعمال الأردنية، إذ يوجد تقييم للبرامج التدريبية لكنها في أغلبها تمت في القطاع التربوي على حد علم الباحث.

4. أن عيّنة هذه الدراسة تكونت من معظم مدراء الموارد البشرية العاملين في البنوك التجارية الأردنية (9 من أصل 13) ، بالإضافة إلى عينة عشوائية من مدراء الفروع، مما يتيح الفرصة لتعميم نتائج هذه الدراسة، وإعتمادها لإجراء دراسات أُخرى في المستقبل.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

4.1 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، طرق جمع المعلومات والبيانات، تطوير أداة القياس، وما تم إتباعه من إجراءات للتأكد من مدى صدق الأداة المستخدمة، الإجراءات المتبعة في توزيع أداة القياس، كذلك تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وأخيراً أهم محددات هذه الدراسة.

4.2 تصميم الدراسة:

تعتمد عملية تصميم الدراسة Research Design على هدف الدراسة ومشكلتها، وتستخدم بعض الدراسات الإستكشافية Exploratory Study أسلوب المسح القطاعي Cross Sectional Studies لما يوفره هذا الأسلوب من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

وقد تم تطبيق أسلوب المسح القطاعي في هذه الدراسة على قطاع البنوك الأردنية ممثلاً بجميع البنوك التجارية الأردنية، والتي تعود ملكيتها للقطاع الخاص، والتي تحوي جهاز إداري مختص بالتدريب والتطوير الإداري.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الإستكشافية القليلة التي بحثت تقييم برامج التدريب والتطوير الإدراي في البنوك التجارية الأردنية على حد علم الباحث.

4.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية ممن هم برتبة مدير موارد بشرية ومدير فرع، حيث أن العدد الإجمالي لمدراء الموارد البشرية هو (13) مدير(نشرة البنك المركزي الاردني، 2012)، والعدد الإجمالي لمدراء الفروع (591)* مديراً.

***نظراً لعدم توفر معلومات دقيقة فيما يتعلق بعدد أفرُع البنوك، إضطر الباحث إلى الرجوع إلى مواقع البنوك التجارية الإلكترونية للتعرف على عدد أفرع كل بنك.**

4.4 عينة الدراسة:

لقد شملت عينة الدراسة ما يلي:

1. معظم مدراء الموارد البشرية العاملين في البنوك التجارية الأردنية (9 من أصل 13).

2. عيّنة عشوائية من مدراء الفروع العاملين في البنوك التجارية الأردنية (171 من أصل 591).

هذا وقد تم توزيع (300) استبانة على جميع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها ثلاثة عشر بنكاً، وقد تم رفض تعبئة الاستبانة بشكل عام من قبل بنك واحد وهو البنك العربي، بالرغم من محاولة الباحث في توضيح أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن يتم إستخدامها إلا لأغراض البحث العلمي. وتم رفض تعبئة الاستبانة كذلك من قبل المدراء ممن هم برتبة مدير موارد بشرية في ثلاثة بنوك أخرى وهي: بنك المال الأردني (كابيتال بنك)، بنك المؤسسة العربية المصرفية، والبنك الاستثماري. (أنظر الملحق رقم 1).

4.5 طرق جمع البيانات:

تم جمع البيانات في هذه الدراسة بالإعتماد على المصادر التالية :

١. المصادر الثانوية وتتمثل في الكتب والدوريات والرسائل والأطروحات الجامعية والمقالات والوثائق الرسمية التي تتعلق بموضوع الدراسة.

٢. المصادر الأولية والتي إعتمدت على البيانات والمعلومات التي تم جمعها بواسطة استبانه طوّرت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

4.6 منهجية تطوير الاستبانة:

بعد أن تم الاطلاع على أهم الأدبيات والكتب المتعلقة بموضوع هذه الدراسة، تم تحديد أسئلة الاستبانة بحيث تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها.

وبعد أن تم تطوير البناء الأولي للإستبانة، قام الباحث بعرضها على المشرف لمراجعتها ومناقشتها، وكذلك التأكد من شموليتها وتغطيتها لجميع جوانب الدراسة الأساسية، وبعد ذلك تم

عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين وعددهم ثلاثة وهم من قسم إدارة الأعمال في جامعة اليرموك.

بالإضافة إلى ذلك، فقد تم توزيع الاستبانة على عيّنة من مجتمع الدراسة كدراسة تجريبية Pilot Study، وذلك للتأكد من أن العبارات التي تحتويها الاستبانة ذات علاقة بأبعاد الدراسة ويمكن الإجابة عليها.

وتتكون الاستبانة من الاجزاء التالية:

الجزء الاول:

ويشمل البيانات والمعلومات الشخصية المتعلقة بالمدراء وهي :

- الجنس - العمر
- المستوى التعليمي - المستوى الإداري
- عدد سنوات الخبرة الإجمالي
- عدد سنوات الخدمة كمدير موارد بشرية أو كمدير فرع
- عدد البرامج التدريبية التي التحقت بها خلال الثلاث سنوات الأخيرة ومواضيع هذه البرامج

الجزء الثاني:

ويشمل البيانات المتعلقة بالخصائص التنظيمية للوحدات المبحوثة من حيث مكان إنعقاد البرامج التدريبية، سواء كانت داخل أو خارج البنك، كذلك إسم الجهة/ الجهات التي تقوم بالتدريب.

الجزء الثالث:

إحتوى الجزء الثالث على (43) فقرة تتعلق بقياس الأبعاد الرئيسية للدراسة وتتمثل فيما يلي:

جدول رقم (1-4)

الرقم	أبعاد الدراسة	رقم الفقرة في الاستبانة
1.	رد الفعل	1-9
2.	التعلم	10-15
3.	السلوك	16-23
4.	النتائج	24-31
5.	المدربون	32-37
6.	المتدربون	38-43

4.7 صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق الأداة Instrument Validity:

بعد أن تمت مناقشة محتويات الاستبانة مع المشرف على الرسالة وذلك للتأكد من أن أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة تقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، كذلك فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المختصين وعددهم ثلاثة وهم من أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال في جامعة اليرموك، وتم الأخذ بملاحظاتهم، بالإضافة إلى ذلك فقد تم توزيع ثلاثة إستبانات على عينة من مجتمع الدراسة كدراسة تجريبية Pilot Study ، وذلك للتأكد من أن العبارات التي تحتويها الاستبانة ذات علاقة بأبعاد الدراسة ويمكن الإجابة عليها.

ثانياً: ثبات الأداة Instrument Reliability:

تم إستخدام معامل الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وذلك للتحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة (الاستبانة)، وكذلك من أجل الوصول إلى معامل الثبات الكلي للأستبانة، للتأكد من عدم حصول أداة الدراسة على بيانات خاطئة، إذا تم إعادة توزيع نفس البيانات على نفس عينة الدراسة في الظروف نفسها.

ومن خلال إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS)، تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-4)

نتائج (كرونباخ-ألفا) لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الإتساق الداخلي
رد الفعل	1-9	.787
التعلم	10-15	.712
السلوك	16-23	.805
النتائج	24-31	.830
المدربون	32-37	.904
المتدربون	38-43	.710

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الإتساق الداخلي للأبعاد التي تضمنتها الاستبانة قد زاد عن قيمة (70%). حيث وصلت القيمة الأعلى له عند البعد الخامس وهو المدربون حيث بلغت (904.). وهذه النسب تعتبر جيده ومقبولة لأغراض التحليل الإحصائي.

4.8 إجراءات تطبيق أداة القياس:

بعد التأكد من صدق أداة القياس وثباتها في قياس أهداف هذه الدراسة، تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة. وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات على مدراء الموارد البشرية ومدراء الفروع في البنوك التجارية الأردنية، كذلك فقد أُرفق مع الاستبانة ما يؤكد أن هذه الدراسة هي من أجل إستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة اليرموك، كذلك أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة فقط.

هذا وقد تم توزيع (300) استبانة أُعيد منها (180) استبانة بنسبة إرجاع (60%)، حيث تم توزيع (13) استبانة على جميع مدراء الموارد البشرية العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أعيد منها (9) استبانات بنسبة إرجاع (70%)، كذلك فقد تم توزيع (287) استبانة بطريقة

عشوائية على مدراء الفروع العاملين في البنوك التجارية الأردنية وعددها (591) فرعاً بنسبة (48.6%)، أعيد منها (171) استبانة بنسبة إرجاع (59.6%). وبعد فرز الاستبانات تبيّن أن جميعها صالحة للتحليل . هذا وقد تجاوزت مده توزيع الاستبانات وجمعها أكثر من شهر.

4.9 التحليل المستخدم:

شمل مقياس التحليل المستخدم في الاستبانة ما يلي:

١. المقياس الإسمي Nominal Scale وذلك لقياس الجزء الأول والجزء الثاني من الاستبانة.

٢. مقياس ليكرت الخماسي Five Point Likerts Scale وذلك لقياس الجزء الثالث من الاستبانة.

هذا وقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Point Likerts Scale كونه يعتبر من أكثر المقاييس إستخداماً لقياس ألآراء، وذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته. وقد ترجمت الإستجابات كما هو موضح في الشكل التالي:

مقياس التحليل

5	4	3	2	1
موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً

هذا وقد تم إستخدام مسطرة القياس وذلك لتحديد درجة الموافقة، حيث حددت ثلاثة مستويات هي: (مرتفع، متوسط، منخفض) كما يلي:



ومن خلال إستخدام مسطرة القياس سيتم التأكد من كل جزء من أجزاء الاستبانة، وذلك من خلال تحديد مستوى الوسط الحسابي للمقياس كما يلي:

- إذا كان الوسط الحسابي من (1) - (2.49) فأن هذا يشير إلى أن المستوى منخفض.
- إذا كان الوسط الحسابي من (2.5) - (3.49) فأن هذا يشير إلى أن المستوى متوسط.
- إذا كان الوسط الحسابي من (3.5) - (5) فأن هذا يشير إلى أن المستوى مرتفع.

4.10 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم تبويب البيانات وترميزها، وبعد ذلك تم إدخالها إلى جهاز الحاسوب، وذلك من خلال إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences-SPSS من أجل تحليل البيانات، حيث تم إستخراج النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المختلفة.

بالإضافة إلى ذلك، فقد تم إستخدام إختبار أنوفا (One-Way ANOVA) الذي يستخدم عادة للمقارنة وإيجاد الفروقات بين ثلاث مجموعات مستقلة فأكثر، بياناتها في صورة رتبية.

4.11 محددات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهت الباحث خلال إنجاز هذه الدراسة، ندرة الدراسات التي تبحث تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في منظمات الأعمال الأردنية، وبالتالي إعتماد هذه الدراسة كدراسة إستكشافية وصفية تعتمد على إتجاهات المبحوثين، والذي بدوره يعتمد على مدى صدق المبحوثين في الإجابة على الفقرات التي تضمنتها الاستبانة، بالإضافة إلى ذلك، الحجم الكبير لعينة الدراسة والذي بدورة إستغرق وقتاً طويلاً من أجل توزيع الاستبانات باليد على المبحوثين ومن ثم جمع هذه الاستبانات.

ملخص:

قدم هذا الفصل عرضاً للمنهجية التي إتبعتها هذه الدراسة، حيث أوضح الباحث التصميم المناسب للدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع المعلومات والبيانات، ومنهجية تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي إستخدمها الباحث لتحليل البيانات، وأخيراً عرض لأهم المحددات التي واجهت الباحث خلال إنجاز هذه الدراسة.

الفصل الخامس

التحليل والنتائج

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

5.1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة أسئلة ونتائج الدراسة، حيث يبدأ الفصل بتقديم وصف لخصائص عينة الدراسة والتي تشمل الخصائص الشخصية والمهنية للمديرين، ثم يليه عرض موسع وشامل لنتائج الدراسة ومناقشة الأسئلة التي تضمنتها هذه الدراسة.

5.2 وصف خصائص عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (1-5) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والمهنية المختلفة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، عدد الدورات التدريبية الداخلية، عدد الدورات التدريبية الخارجية، مواضيع الدورات التدريبية، الجهات التي تقوم بالتدريب، عدد سنوات الخبرة الإجمالية، وعدد سنوات الخبرة الإدارية) للمدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية ممن هم برتبة مدير موارد بشرية أو مدير فرع، حيث تبين أن (77.2%) من عينة الدراسة كانوا من الذكور في حين بلغت نسبة الإناث (22.8%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في المستويات الإدارية في البنوك التجارية الأردنية حالها كحال منظمات الأعمال الأردنية الأخرى، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشرعة، 2008) التي بينت تدني نسبة مشاركة الإناث في الشركات الصناعية الأردنية.

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب العمر، فقد قُسّم المستجيبين إلى أربع فئات عمرية، حيث شكلت الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) ما نسبته (15.6%) ، في حين أن الفئة العمرية الثانية (30- أقل من 40) بلغت نسبتها (32.7%)، هذا وقد وصلت أعلى نسبة للمستجيبين الذين شملتهم الدراسة إلى (46.1%) وهم الذين تتراوح أعمارهم من (40 – أقل من 50)، وهذه نسبة متوقعة حيث تدل على إهتمام البنوك التجارية الأردنية بعامل الخبرة في إنجاز الأعمال والواجبات، وكانت نسبة الفئة العمرية الرابعة (50 سنة فأكثر) هي النسبة الأقل حيث وصلت إلى (5.6%).

بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، فقد أظهرت النتائج أن من يحملون دبلوم كلية مجتمع كانت نسبتهم (7.2%)، في حين بلغت النسبة الأعلى وهي (76.1%) للذين يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس)، أما بخصوص من يحملون شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم (16.1%)، أما بالنسبة للذين يحملون شهادة الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم (.6%) وهي النسبة الأقل.

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري، بلغت نسبة مدراء الموارد البشرية (5%)، في حين أن نسبة مدراء الفروع في البنوك التجارية الأردنية بلغت (95%)، إذ أن لكل بنك يوجد مدير واحد للموارد البشرية، في حين يوجد الكثير من مدراء الفروع وذلك تبعاً لعدد أفرُع البنك الواحد.

وفيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية فقد تم تقسيمها إلى دورات داخلية وخارجية، بالنسبة للدورات الداخلية فقد بلغت نسبة من لم يتلقوا أي دورة داخلية (2.2%)، أما الذين تلقوا من (1-5) دورات فقد بلغت نسبتهم (53.4%)، وبلغت نسبة من تلقوا (6-10) دورات (22.2%)، أما نسبة من تلقوا (11-20) دورة فقد بلغت (17.8%)، في حين أن من تلقوا أكثر من (20) دورة داخلية فقد بلغت نسبتهم (4.4%). وبالنسبة للدورات الخارجية فقد كانت نسبة من لم يتلقوا أي دورة (59.4%)، في حين أن من تلقوا (1-5) دورات بلغت نسبتهم (33.9%)، ومن تلقوا (6-10) دورات بلغت نسبتهم (2.8%)، أما نسبة من تلقوا (11-20) دورة فقد بلغت (3.9%)، في حين أنه لم يتلقى أحد من المستجيبين أكثر من (20) دورة خارجية، ونلاحظ من هذه النسب تركيز البنوك التجارية الأردنية على عقد دورات تدريبية للمدراء داخل هذه البنوك، علّه يكون من أهم الأسباب وراء ذلك أن تكلفة هذه الدورات تكون أقل فيما لو تم مقارنتها بتكلفة الدورات الخارجية.

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب مواضيع البرامج، فقد بلغت نسبة المدراء الذين يتلقون برامج مالية (37.8%)، في حين أن نسبة المدراء الذين يتلقون برامج إدارية بلغت (62.2%)، وهذا النتيجة متوقعة حيث أن مهمة المدير تكمن في الجانب الإداري أكثر منه في الجانب المالي، كأن يتمتع بمهارات إتصال عالية، وعنده القدرة على إتخاذ القرارات، بالإضافة إلى العديد من المهارات الإدارية التي بدورها تمكن المدير من إنجاز المهام والوظائف بالطريقة المثلى.

الجدول رقم (1-5)

توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والمهنية (ن=180)

المتغيرات		التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	139	77.2
	انثى	41	22.8
العمر	أقل من 30	28	15.6
	30- أقل من 40	59	32.7
	40- أقل من 50	83	46.1
	50 سنة فأكثر	10	5.6
المستوى التعليمي	دبلوم كلية مجتمع	13	7.2
	بكالوريوس	137	76.1
	ماجستير	29	16.1
	دكتوراه	1	.6
المستوى الإداري	مدير موارد بشرية	9	5
	مدير فرع	171	95
دورات داخلية	صفر دورة	4	2.2
	1-5 دورة	96	53.4
	6-10 دورة	40	22.2
	11-20 دورة	32	17.8
	أكثر من 20 دورة	8	4.4
دورات خارجية	صفر دورة	107	59.4
	1-5 دورة	61	33.9
	6-10 دورة	5	2.8
	11-20 دورة	7	3.9
	أكثر من 20 دورة	صفر	-
مواضيع البرامج	مالي	68	37.8
	إداري	112	62.2
الجهة/ الجهات التي تقوم بالتدريب	داخل البنك (مركز التدريب)	141	78.3
	معهد الدراسات المصرفية	15	8.3
	البنك المركزي	10	5.6
	أساتذة جامعات	7	3.9
	مراكز خارجية أخرى	7	3.9
المتغيرات			المتوسط الحسابي
عدد سنوات الخبرة الإجمالي			15.86
عدد سنوات الخبرة كمدير موارد بشرية أو كمدير فرع			5.19

أما توزيع عينة الدراسة حسب الجهة/ الجهات التي تقوم بالتدريب كما هو موضح في الجدول رقم (1-5)، فقد تبين أن النسبة الأعلى كانت داخل البنك (مركز التدريب) حيث بلغت نسبتة (78.3%)، في حين بلغت نسبة الدورات التي تعقد في معهد الدراسات المصرفية (8.3%)، والتي تعقد في البنك المركزي (5.6%)، أما أساتذة الجامعات فقد بلغت نسبتهم (3.9%)، في حين بلغت نسبة الدورات التي تقوم عليها جهات أُخرى داخل الأردن وخارجه (3.9%).

وفيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، فقد كان المتوسط الحسابي لعدد سنوات الخبرة الإجمالية للمستجيبين (15.86)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لعدد سنوات الخبرة كمدير موارد بشرية أو كمدير فرع (5.19).

5.3 تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة:

إحتوت هذه الدراسة على مجموعة من الأسئلة والتي تسعى الدراسة للأجابة عليها، ويتضمن الآتي توضيح للنتائج المتعلقة بهذه الأسئلة:

السؤال الأول: هل يتم تقييم رد الفعل للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية؟

فيما يتعلق بآراء المستجيبين حول تقييم رد الفعل للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية، بينت النتائج وكما هو مبين في الجدول رقم (2-5) أن (95%) من عينة الدراسة تؤكد أن إدارة البنك تهتم ببرامج التدريب والتطوير وجعلها أكثر فاعلية وهي نسبة عالية، وبمتوسط حسابي (4.4)، كذلك يرى المستجيبين أن محتوى البرامج التدريبية مرتبط بإحتياجاتهم التدريبية وبدرجة عالية أيضاً وبنسبة (87.2%)، وبمتوسط حسابي (4.1). وتبين أن إدارة البنك تحرص على تقديم برامج تدريبية ذات صلة بطبيعة العمل بدرجة عالية بنسبة (83.9%) وبمتوسط حسابي (4.2). وفيما يتعلق بمدى مساهمة بيئة التدريب في نجاح البرامج التدريبية، فقد كانت درجتها عالية أيضاً بنسبة بلغت (79.5%) وبمتوسط حسابي (4).

الجدول رقم (2-5)

اتجاهات عينة أفراد الدراسة نحو مستوى رد الفعل (ن=180)*

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1. تهتم ادارة البنك ببرامج التدريب والتطوير وجعلها اكثر فاعلية	1	.6	8	4.4	171	95	4.4	.6
2. ارى أن محتوى البرامج التدريبية مرتبط بأحتياجاتي التدريبية	0	0	23	12.8	157	87.2	4.1	.62
3. ارى بأن بيئة التدريب ساهمت بشكل كبير في نجاح البرامج التدريبية	2	1.1	35	19.4	143	79.5	4	.69
4. تستخدم في البرامج التدريبية اساليب عديدة لجعل العملية التدريبية اكثر فعالية	5	2.8	50	27.8	125	69.4	3.9	.8
5. ارى بأن المدرب يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لنجاح البرامج التدريبية	1	.6	51	28.3	128	71.1	3.8	.69
6. تحرص ادارة البنك على تقديم برامج تدريبية ذات صله بطبيعة عملي	4	2.2	25	13.9	151	83.9	4.2	.75
7. تساهم البرامج التدريبية في تطوري الوظيفي	5	2.8	35	19.4	140	77.8	4	.77
8. تعتبر البرامج التدريبية بمثابة متطلب وظيفي يجب استكماله	13	7.2	61	33.9	106	58.9	3.8	.91
9. ارى أن الموضوعات المقدمة في البرامج التدريبية موضوعات تقليدية*	49	27.2	38	21.1	93	51.7	3.3	1.2
المتوسط الحسابي							3.96	

* *(Reverse Question)*

******(ن= 180)* *وهذا يمثل آراء مديري الفروع ومديري الموارد البشرية.*

وتشير النتائج المبينة في الجدول رقم (2-5) أيضاً أن البرامج التدريبية لها دور واضح في التطور الوظيفي وبنسبة عالية بلغت (77.8%) وبمتوسط حسابي (4). هذا وتشير النتائج أنه يتم تقييم رد الفعل للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطويرالإداري في البنوك الأردنية بدرجه عالية، حيث بلغ مجموع المتوسطات الحسابية (3.96). وهذا يتفق مع ما توصلت

دراسة (ارحيم، 2002)، والتي بينت أن منظمات الأعمال الأردنية وإن كانت تُعنى بعملية تقييم البرامج التدريبية، إلا أنها تعتمد على أسلوب رد الفعل للمتدربين في تقييمها لبرامج التدريب، رغم أن هذا الأسلوب يعتبر من الأساليب التقليدية.

السؤال الثاني: هل يتم تقييم التعلم للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الاداري في البنوك التجارية الأردنية؟

تشير نتائج الدراسة فيما يتعلق بإتجاهات المدراء نحو مدى تقييم التعلم للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية، بأن تصميم البرامج التدريبية في البنوك التجارية الأردنية ساهم وبشكل واضح في زيادة التحصيل على معلومات مفيده وبنسبة عالية بلغت (70.5%) وبمتوسط حسابي (3.88)، كذلك فأن طرق التدريب المستخدمة في هذه البرامج ساهمت بإكساب المتدربين خبرات مميزة وبنسبة عالية أيضاً بلغت (63.9%) وبمتوسط حسابي (3.77)، بالإضافة إلى ذلك، فقد أضافت البرامج التدريبية للمتدربين المهارات التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم وبنسبة عالية بلغت (71.7%) وبمتوسط حسابي (3.91)، كما يظهر في الجدول (3-5).

الجدول رقم (3-5)

اتجاهات عينة أفراد الدراسة نحو مستوى التعلم (ن=180)

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
10. ارى أن تصميم البرامج التدريبية ساهم في زيادة تحصيلي على معلومات مفيدة	8	4.5	45	25	127	70.5	3.88	.82
11. ساهمت البرامج التدريبية بأكسابي معارف جديدة لها علاقة بمجال عملي	6	3.3	34	18.9	140	77.8	3.98	.75
12. طرق التدريب المستخدمة في البرامج التدريبية ساهمت بإكسابي خبرات مميزة	7	3.9	58	32.2	115	63.9	3.77	.8
13. اضافت البرامج التدريبية لي مهارات	6	3.3	45	25	129	71.7	3.91	.77

تساعدني في عملي								
14. ارى أن البـــــرامج التدريبيـة المقدمـة مـن قبـل البنك سـاهمت فـي تحسـين مسـتوى الرضـا الـوظيفي لدي	18	10	66	36.7	96	53.3	3.58	.92
15. ارى ان اغلــــب المعلومــات المقدمــة فــي البــرامج التدريبيــة هــي معلومـات قديمـة وليسـت مواكبــة لطبيعــة العمــل البنكي*	47	26.1	23	12.8	110	61.1	3.54	1.3
المتوسط الحسابي							3.78	

** (Reverse Question)*

ويبين الجدول (3-5) أيضـاً أن البـرامج التدريبيـة سـاهمت بإكسـاب المتـدربين معـارف جديـدة لهـا علاقـة بمجـال العمـل وبنسـبة عاليـة بلغـت (77.8%) وبمتوسـط حسـابي (3.98)، وتبـين النتائج أن البرامج التدريبية المقدمة من قبل البنك سـاهمت فـي تحسـين مستوى الرضـا الـوظيفي لدى المستجيبين وبدرجة عالية بلغت نسبتها (53.3%)، وبدرجة متوسطة بلغت (36.7%).

وبشكل عام، فقد بينت نتائج الدراسة أن البنوك التجاريـة الأردنيـة تقـوم بتقيـيم الـتعلم للمتـدربين عند تقييم برامج التـدريب والتطـوير الإداري بنسـبة عاليـة حيـث بلغـت قيمـة مجمـوع المتوسـطات الحسابية (3.78).

السؤال الثالث: هل يتم تقييم السلوك للمتدربين عند تقييم بـرامج التـدريب والتطـوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية؟

تبـين نتـائج الدراسـة فيمـا يتعلـق بإتجاهـات المـدراء نحـو مـدى تقيـيم السـلوك للمتـدربين عنـد تقيـيم بـرامج التـدريب والتطـوير الإداري فـي البنـوك التجاريـة الأردنيـة، أن هـذه البـرامج التدريبيـة قـد سـاهمت وبشـكل كبيـر فـي إدارة الوقـت بشـكل أكثـر فعاليـة وبنسـبة عاليـة بلغـت (68.3%)، وبدرجة متوسطة بلغت (27.8%). في حين أن هذه البرامج خلقت عنـد المـدراء مقدرة أكبر لتحمل والمسؤولية وبدرجـة عاليـة بلغـت (72.2%) وبمتوسـط حسـابي (3.83)، كذلك فقد أشـارت النتـائج أن البـرامج التدريبية لعبـت دوراً واضـحاً فـي إنخفـاض نسـبة الأخطـاء فـي العمـل وبدرجـة عاليـة بلغـت (70.5%) وبمتوسـط حسـابي (3.83)، كمـا أن (25.6%) من عينة الدراسـة قـد أكـدت ذلـك بدرجـة متوسـطة، كمـا بينـت النتـائج أن البـرامج التدريبيـة قـد

ساهمت بنقل أثر التدريب إلى حيّز العمل من خلال الحوار الفعال بين المدرب والمتدرب وبنسبة عالية بلغت (65%)، وبمتوسط حسابي (3.75)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-5).

الجدول رقم (4-5)

اتجاهات عينة أفراد الدراسة نحو مستوى السلوك (ن=180)

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
16. ساهمت البرامج التدريبية في ادارة الوقت بشكل اكثر فعالية	7	3.9	50	27.8	123	68.3	3.81	.75
17. ارى بأن البرامج التدريبية لعبت دوراً واضحاً في انخفاض نسبة الاخطاء في عملي	7	3.9	46	25.6	127	70.5	3.83	.74
18. ساهمت البرامج التدريبية في تفعيل التواصل بين الرئيس والمرؤوس	9	5	64	35.6	107	59.4	3.7	.83
19. ساهمت البرامج التدريبية بنقل أثر التدريب الى حيّز العمل من خلال الحوار الفعال بين المدرب والمتدرب	11	6.1	52	28.9	117	65	3.75	.83
20. ارى أن البرامج التدريبية قد اسهمت في زيادة الولاء والانتماء للبنك	19	10.6	52	28.9	109	60.5	3.66	.96
21. خلقت البرامج التدريبية عندي مقدرة اكبر لتحمل المسؤولية	16	8.9	34	18.9	130	72.2	3.83	.88
22. لعبت البرامج التدريبية دوراً ايجابياً في تحسين مستوى ادائي	18	10	41	22.8	121	67.2	3.76	.91
23. لعبت البرامج التدريبية دوراً في خلق نزاعات داخل بيئة العمل*	37	20.5	24	13.3	119	66.2	3.76	1.28
المتوسط الحسابي							3.77	

** (Reverse Question)*

كما بينت النتائج وكما هو موضح في الجدول رقم (4-5)، أن البرامج التدريبية ساهمت بتفعيل التواصل بين الرئيس والمرؤوس بدرجة عالية وبنسبة بلغت (59.4%) وبمتوسط

حسابي (3.7)، وبدرجة متوسطة (35.6%)، وأن هذه البرامج لعبت دوراً إيجابياً في تحسين مستوى الأداء عند المستجيبين وبدرجة عالية بلغت نسبتها (67.2%)، وبمتوسط حسابي (3.76).

وبشكل عام، نقول أن نتائج الدراسة وكما هو مبين في الجدول رقم (4-5)، أشارت إلى أنه يتم تقييم السلوك للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية بدرجة عالية، حيث بلغ مجموع المتوسطات الحسابية (3.77).

السؤال الرابع: هل يتم تقييم النتائج للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية؟

يبين الجدول رقم (5-5) إستجابة عينة الدراسة نحو مدى تقييم النتائج للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية، وتبين نتائج الدراسة أن البرامج التدريبية ساهمت في تحسين جودة العمل وإتقانة بدرجة عالية بلغت نسبتها (75.6%) وبمتوسط حسابي (3.91)، وأن هذه البرامج التدريبية قد حسّنت من مستوى الأداء عند المستجيبين بدرجة عالية أيضاً بلغت نسبتها (71.1%) وبمتوسط حسابي (3.87)، كما أن البرامج التدريبية ساهمت في رفع مستوى إنتاجية البنك بدرجة عالية وصلت نسبتها (60.5%)، وبدرجة متوسطة بلغت (33.9%).

وقد أشارت النتائج أيضاً أن البرامج التدريبية ساهمت في تخفيض إهدار الوقت بدرجة عالية بلغت نسبتها (55.5%) وبمتوسط حسابي (3.53)، وتبين النتائج أن البرامج التدريبية لها دور كبير في تقليل التكاليف في البنك وبدرجة عالية بلغت نسبتها (53.9%) وبمتوسط حسابي (3.51)، وأن البرامج التدريبية قد أسهمت في تخفيض نسبة الإستقالات في البنك بدرجة عالية بلغت نسبتها (41.7%) وبمتوسط حسابي (3.18).

كما أظهرت النتائج أن البرامج التدريبية المقدمة من قبل البنوك التجارية الأردنية لها أثر إيجابي على معدل العائد على الإستثمار (ROI) وبنسبة عالية بلغت (50%) من عينة الدراسة، وبنسبة متوسطة بلغت (35%).

وبشكل عام، بلغت قيمة معدل مجموع المتوسطات الحسابية لمدى تقييم النتائج عند المتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية ما قيمته (3.59)، وهذا يدل على درجة تقييم عالية لهذا المستوى.

الجدول رقم (5-5)

اتجاهات عينة أفراد الدراسة نحو مستوى النتائج (ن=180)

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
24. ارى أن البرامج التدريبية قد حسّنت من مستوى ادائي	13	7.2	39	21.7	128	71.1	3.87	.89
25. ساهمت البرامج التدريبية في تحسين جودة العمل وإتقانة	8	4.4	36	20	136	75.6	3.91	.76
26. ساهمت البرامج التدريبية في رفع مستوى انتاجية البنك	10	5.6	61	33.9	109	60.5	3.72	.81
27. ارى أن البرامج التدريبية قد أسهمت في تخفيض نسبة الاستقالات في البنك	47	26.1	58	32.2	75	41.7	3.18	1.07
28. ساهمت البرامج التدريبية في تخفيض إهدار الوقت	24	13.4	56	31.1	100	55.5	3.53	.91
29. ارى أن البرامج التدريبية لها دور كبير في تقليل التكاليف في البنك	21	11.7	62	34.4	97	53.9	3.51	.91
30. ارى بأن البرامج التدريبية لها أثر ايجابي على معدل العائد على الاستثمار (ROI)	27	15	63	35	90	50	3.46	.93
31. نادراً ما تساهم البرامج التدريبية في زيادة ارباح البنك*	38	21.1	38	21.1	104	57.8	3.55	1.21
المتوسط الحسابي							3.59	

** (Reverse Question)*

السؤال الخامس: هل يتم تقييم المدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية؟

تبين نتائج الدراسة فيما يتعلق بإتجاهات المدراء نحو تقييم المدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية، أن المدربين على علم ودراية كاملة بالموضوعات التي يجري التدريب عليها وبدرجة موافقة عالية بلغت نسبتها (70%) وبمتوسط حسابي (3.75)، وأن جهود المدربين موجهه نحو تحقيق أهداف البرامج التدريبية وبدرجة عالية بلغت نسبتها (73.8%) وبمتوسط حسابي عالي (3.91). كما يظهر في الجدول رقم (5-6).

الجدول رقم (5-6)

اتجاهات عينة أفراد الدراسة نحو مستوى المدربين (ن=180)

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
32. ارى بأن المدربين على علم ودراية كاملة بالموضوعات التي يجري التدريب عليها	13	7.2	41	22.8	126	70	3.75	.86
33. يحرص المدربون على توضيح اهداف البرامج التدريبية للمتدربين	11	6.1	35	19.4	134	74.5	3.87	.84
34. ارى بأن جهود المدربين موجهه نحو تحقيق اهداف البرامج التدريبية	8	4.5	39	21.7	133	73.8	3.91	.84
35. ارى بأن المدربون يملكون من المهارات ما يمكنهم من ايصال المعلومات بطريقة فعّالة	11	6.1	53	29.4	116	64.5	3.72	.83
36. يحرص المدربون على استخدام اساليب حيويّة وفعّالة في البرامج التدريبية	14	7.8	62	34.4	104	57.8	3.61	.84
37. لعب المدربين دوراً ايجابياً في تفعيل العمل الجماعي والتشاركي	14	7.8	56	31.1	110	61.1	3.66	.85
المتوسط الحسابي							3.75	

وتبين نتائج الدراسة والتي تظهر في الجدول رقم (6-5)، حرص المدربون على توضيح أهداف البرامج التدريبية للمتدربين وبدرجة عالية بلغت نسبتها (74.5%) وبمتوسط حسابي (3.87)، وقد بينت النتائج أيضاً أن المدربين يملكون من المهارات ما يمكنهم من إيصال المعلومات بطريقة فعّالة بدرجة موافقة عالية بلغت نسبتها (64.5%) وبمتوسط حسابي (3.72).

وتشير النتائج أيضاً إلى حرص المدربون على إستخدام أساليب حيويّة وفعّالة في البرامج التدريبية بنسبة عالية بلغت (57.8%)، وبنسبة متوسطة بلغت (34.4%)، كذلك فقد لعب المدربين دوراً إيجابياً في تفعيل العمل الجماعي والتشاركي بدرجة عالية بلغت نسبتها (61.1%) من عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.66).

وبشكل عام، فقد بينت نتائج الدراسة أن درجة تقييم المدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية كانت بدرجة عالية، حيث بلغ مجموع المتوسطات الحسابية (3.75).

السؤال السادس: هل يتم تقييم المتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية؟

تشير نتائج الدراسة فيما يتعلق بتقييم المتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية أنه يتم إختيار المتدربين بناءً على حاجتهم الفعلية للبرامج التدريبية بدرجة موافقة عالية بلغت نسبتها (65%) وبمتوسط حسابي (3.71)، وتشير النتائج أيضاً بأن عدد المشاركين في البرامج التدريبية كان مناسباً لتحقيق أهداف هذه البرامج وبدرجة عالية بلغت نسبتها (70%) وبمتوسط حسابي (3.85)، وتبيّن نتائج الدراسة أنه يوجد هناك تجانس نسبي بين مستويات المتدربين في البرامج التدريبية بدرجة عالية بلغت نسبتها (62.8%) وبمتوسط حسابي (3.61). كما يظهر في الجدول رقم (7-5).

الجدول رقم (5-7)

اتجاهات عينة أفراد الدراسة نحو مستوى المتدربين (ن=180)

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
38. ارى بأنه يتم إختيار المتدربين بناءاً على حاجتهم الفعلية للبرامج التدريبية	16	8.9	47	26.1	117	65	3.71	.9
39. ارى بأن المتدربين لديهم الاستعداد والرغبة لحضور البرامج التدريبية	21	11.7	58	32.2	101	56.1	3.58	.92
40. يوجد هناك تجانس نسبي بين مستويات المتدربين في البرامج التدريبية	19	10.5	48	26.7	113	62.8	3.61	.91
41. ارى بأن عدد المشاركين في البرامج التدريبية كان مناسباً لتحقيق اهداف هذه البرامج	16	8.9	38	21.1	126	70	3.85	.92
42. ارى بأن حضور المتدربين للبرامج التدريبية لا يؤثر سلباً على سير العمل	29	16.1	37	20.6	114	63.3	3.61	1.02
43. نادراً ما يتم ترشيح المتدربين للبرامج التدريبية بناءاً على طبيعة الاحتياجات التدريبية التي تم التوصل اليها*	43	23.9	38	21.1	99	55	3.47	1.25
المتوسط الحسابي							3.64	

*(Reverse Question) *

وتبين نتائج الدراسة والمشار إليها في الجدول رقم (5-7)، أن المتدربين لديهم الإستعداد والرغبة لحضور البرامج التدريبية بدرجة عالية وبنسبة (56.1%)، وبدرجة متوسطة بنسبة بلغت (32.2%)، وتشير النتائج أيضاً أن حضور المتدربين للبرامج التدريبية لا يؤثر سلباً على سير العمل وكان ذلك بدرجة موافقة عالية بلغت نسبتها (63.3%) وبمتوسط حسابي (3.61).

وبشكل عام، وكما يظهر في الجدول رقم (7-5)، فقد خلُصت نتائج الدراسة أنه يتم تقييم المتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ معدل مجموع المتوسطات الحسابية (3.64)، وهذا يدل على أنه يتم إختيار المتدربين للبرامج التدريبية في البنوك التجارية الأردنية بالإعتماد على الإحتياجات التدريبية التي يتم التوصل إليها، والتي يتطلبها العمل ويحتاجها المتدرب حتى يتم إنجاز المعاملات وسير أعمال البنك بكفاءة وإقتدار.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة بشكل عام، فجدول رقم (8-5) يبين ملخصاً لهذه النتائج.

الجدول رقم (8-5)

المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة (ن=180)

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رد الفعل	3.96	0.48
التعلم	3.78	0.57
السلوك	3.77	0.59
المدربون	3.75	0.69
المتدربون	3.64	0.63
النتائج	3.59	0.64

يبين الجدول رقم (8-5)، معدل مجموع المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة، حيث تم ترتيبها من المتغير ألاعلى قيمة إلى المتغير الأقل قيمة، ويظهر من الجدول أن متغير رد الفعل كان له أعلى قيمة بمتوسط حسابي (3.96)، يليه التعلم بمتوسط حسابي (3.78)، ثم السلوك (3.77)، ثم المدربون (3.75)، ثم المتدربون (3.64)، وأخيراً النتائج (3.59).

وفيما يتعلق بنتائج اختبار (T- test) للتعرف على الفروقات بين الذكور والإناث فيما يخص تقييم ابعاد متغيرات الدراسة، يبين الجدول رقم (5-9) هذه النتائج.

الجدول رقم (5-9)

نتائج إختبار (T- test) للتعرف على الفروقات بين الذكور والإناث فيما يخص تقييم متغيرات الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي		الأهمية الإحصائية
	ذكر ن=139	انثى ن=41	
رد الفعل	3.99	3.86	.146
التعلم	3.8	3.71	.372
السلوك	3.79	3.7	.417
النتائج	3.61	3.54	.579
المدربون	3.79	3.6	.119
المتدربون	3.64	3.64	.994

يبين الجدول رقم (5-9) نتائج إختبار (Independent Sample T-Test)، حيث تبين أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) بين الذكور والإناث في تقديرهم لمتغيرات الدراسة جميعها، وهذا يدل على أن الذكور والإناث يتلقون نفس الأهمية في برامج التدريب والتطوير التي تقدمها البنوك لهم، حيث لا يوجد هناك تفرقة وتمييز بين المتدربين في هذه البرامج سواء أكانوا من الذكور أم من الإناث.

ويبين الجدول رقم (5-10) نتائج اختبار (T- test) للتعرف على الفروقات بين مدراء الموارد البشرية ومدراء الفروع فيما يخص تقييم متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (5-10)

نتائج إختبار (T- test) للتعرف على الفروقات بين مدراء الموارد البشرية ومدراء الفروع فيما يخص تقييم متغيرات الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي		الأهمية الإحصائية
	مديري الموارد البشرية ن=9	مديري الفروع ن=171	
رد الفعل	4.09	3.95	.400
التعلم	3.94	3.77	.388
السلوك	3.98	3.75	.269
النتائج	3.9	3.58	.144
المدربون	4.05	3.73	.188
المتدربون	3.9	3.62	.201

أظهرت نتائج الدراسة وكما هو موضح في الجدول رقم (5-10)، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين مدراء الموارد البشرية ومدراء الفروع في تقديرهم لمتغيرات الدراسة جميعها.

أما فيما يتعلق بنتائج اختبار (One-Way ANOVA) لتحديد الفروقات بين الفئات العمرية وأبعاد تقييم مجالات الدراسة، فهي مبينة كما يظهر في الجدول رقم (11-5).

الجدول رقم (11-5)

نتائج إختبار (One-Way ANOVA) لتحديد الفروقات بين الفئات العمرية وأبعاد تقييم مجالات الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي					الأهمية الإحصائية
	أقل من 30	30- أقل من 40	40- أقل من 50	أكثر من 50 سنة	المجموع	
رد الفعل	3.99	3.84	4.03	3.96	3.96	.136
التعلم	3.88	3.72	3.8	3.66	3.78	.565
السلوك	3.91	3.78	3.74	3.53	3.77	.34
النتائج	3.65	3.59	3.57	3.58	3.59	.958
المدربون	3.7	3.72	3.78	3.85	3.75	.896
المتدربون	3.61	3.71	3.59	3.66	3.64	.741

أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (11-5)، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \le 0.05$) بين كافة الفئات العمرية في تقديرهم لمتغيرات الدراسة جميعها، وهذا يبين أن العمر لا يؤثر على إتجاهات المستجيبين وإجاباتهم على ما تضمنته أداة الدراسة (الاستبانه)، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (النعيمي، 2010).

ويبين الجدول رقم (5-12) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروقات في تطبيق أبعاد مجالات الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (5-12)

نتائج إختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروقات في تطبيق أبعاد مجالات الدراسة حسب المؤهل العلمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي					الأهمية الإحصائية
	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	مجموع	
رد الفعل	3.94	3.99	3.8	4.33	3.96	.209
التعلم	3.83	3.77	3.75	4.33	3.78	.789
السلوك	3.85	3.77	3.69	4.37	3.77	.636
النتائج	3.61	3.59	3.59	4.5	3.59	.574
المدربون	3.89	3.77	3.61	4	3.75	.6
المتدربون	3.44	3.66	3.62	3.66	3.64	.711

أظهرت نتائج إختبار (One-Way ANOVA) لإيجاد الفروقات بين المستويات التعليمية والتي تظهر في الجدول رقم (5-12)، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين كافة المستويات التعليمية في تقديرهم لمتغيرات الدراسة جميعها.

أما فيما يتعلق بتحديد الفروقات في تقييم أبعاد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة الإجمالية، فجدول رقم (13-5) يبين ملخصاً لهذه النتائج.

الجدول رقم (13-5)

نتائج إختبار (One-Way ANOVA) لتحديد الفروقات في تقييم أبعاد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة الإجمالية

الأبعاد	المتوسط الحسابي					الأهمية الإحصائية
	1-5	6-10	11-20	أكثر من 20 سنة	مجموع	
رد الفعل	3.93	3.93	3.95	4.01	3.96	.82
التعلم	3.85	3.76	3.76	3.79	3.78	.939
السلوك	3.84	3.83	3.78	3.66	3.77	.518
النتائج	3.67	3.66	3.57	3.54	3.59	.758
المدربون	3.65	3.76	3.69	3.86	3.75	.56
المتدربون	3.76	3.7	3.61	3.59	3.64	.668

بينت نتائج إختبار (One-Way ANOVA) لإيجاد الفروقات بين مستويات عدد سنوات الخبرة الإجمالية وكما هو مبين في الجدول رقم (13-5)، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كافة مستويات عدد سنوات الخبرة الإجمالية للمستجيبين في تقديرهم لمتغيرات الدراسة جميعها.

خاتمة:

قدم هذا الفصل عرضاً شاملاً وموضحاً لأسئلة الدراسة، حيث تم توضيح الخصائص الشخصية والمهنية للمديرين العاملين في البنوك التجارية الأردنية ممن هم برتبة مدير موارد بشرية أو مدير فرع، وبعد ذلك تم عرض وتوضيح أسئلة الدراسة، ومناقشة الإجابات والنتائج المتعلقة بها.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6.1 المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إيجاز لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ثم يأتي بعد ذلك تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء الإستنتاجات والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة.

6.2 نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة والتي تهدف إلى تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية إلى العديد من النتائج، هذه النتائج تتمثل بما يلي:

- يقوم قطاع البنوك التجارية الأردنية بتقييم مستوى رد الفعل للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري بدرجة عالية، حيث بلغت قيمة معدل مجموع المتوسطات الحسابية لهذا المستوى (3.96).

- أظهرت النتائج أن البنوك التجارية الأردنية تقوم بتقييم مستوى التعلم للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري بدرجة عالية، حيث بلغت قيمة معدل مجموع المتوسطات الحسابية (3.78).

- بينت نتائج الدراسة أن قطاع البنوك التجارية الأردنية يقوم بتقييم مستوى السلوك للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري بدرجة عالية أيضاً، وقد بلغت قيمة معدل مجموع المتوسطات الحسابية (3.77).

- أما فيما يتعلق بتقييم مستوى النتائج للمتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية، فقد أشارت نتائج الدراسة أنه يتم تقييم هذا المستوى وبدرجة عالية، حيث بلغت قيمة معدل مجموع المتوسطات (3.59).

- أظهرت نتائج الدراسة أن قطاع البنوك التجارية الأردنية يقوم بتقييم المدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري وبدرجة موافقة عالية، وقد بلغت قيمة معدل مجموع المتوسطات لهذا المستوى (3.75).

- بينت النتائج أن البنوك التجارية الأردنية تقوم بتقييم المتدربين عند تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري بدرجة عالية، حيث بلغت قيمة معدل مجموع المتوسطات (3.64).

- بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين الذكور والإناث في تقديرهم لمتغيرات الدراسة جميعها.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين مدراء الموارد البشرية ومدراء الفروع في تقديرهم لإبعاد الدراسة.

- تشير نتائج الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين كافة الفئات العمرية في تقديرهم لمتغيرات الدراسة.

- بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين كافة المستويات التعليمية في تقديرهم لمتغيرات الدراسة جميعها.

- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين كافة مستويات عدد سنوات الخبرة الإجمالية في تقديرهم لمتغيرات الدراسة.

6.3 التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

أولاً: زيادة الإهتمام بمرحلة التقييم لبرامج التدريب والتطوير الإداري في البنوك التجارية الأردنية، وذلك لأهمية هذه المرحلة والتي تبين جوانب القوة والضعف في البرامج التدريبية التي تعقدها البنوك، وتبين مدى تحقيقها لأهدافها.

ثانياً: أن يتم تقييم البرامج التدريبية من جميع أبعادها، وأن لا تقتصر عملية التقييم على بعد معين، وذلك لأن معظم البرامج التدريبية يتم تقييمها إستناداً إلى الطريقة الكلاسيكية وهي قياس رد فعل المتدربين تجاه هذه البرامج.

ثالثاً: ضرورة التركيز على مرحلة إختيار المتدربين للبرامج التدريبية، وأن يتم إختيار المتدربين بناءً على حاجتهم الفعلية لهذه البرامج، والذي بدوره يقود إلى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوه من هذه البرامج، والتي ترتبط بتحقيق أهداف البنوك.

رابعاً: أن تقوم الجهات المسؤولة عن التدريب بإخذ أرآء المتدربين حول طبيعة المعلومات والمهارات التي يحتاجون إليها، وذلك لتقديم برامج تدريبية تسد الفجوه أو النقص الحاصل في أدائهم لأعمالهم.

خامساً: عقد برامج تدريبية للمدربين التابعين للبنوك التجارية الأردنية من أجل تحسين وتطوير أدائهم بإستمرار، وحتى يتمكنوا من نقل رسالة التدريب من مهارات ومعلومات وتغيير إتجاهات إلى المتدربين، وذلك إستناداً إلى أن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح البرامج التدريبية.

المراجع

المراجع العربية:

- ابو النصر، مدحت (2008)، **إدارة العملية التدريبية، النظرية والتطبيق**، القاهرة: دار الفجر للنشر.

- ابو النصر، مدحت (2009)، **مراحل العملية التدريبية، تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- ابو سلطان ، يوسف (2004)، **تقييم برامج التدريب الاداري الممولة من الخارج**، دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة.

- ارحيم، سوسن (2002)، **واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص**، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

- البقمي، محمد، (2008)، **الإحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية**، دراسة تطبيقية على ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية.

- الخاطر، فايز (2009)، **إستراتيجية التدريب الفعال**، عمان: دار اسامة للنشر.

- الرشيدي،حمد، (2004)، **تقويم برامج تدريب مديري المدارس في مجال تقنية التعليم في منطقة حائل التعليمية ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.

- السامرائي، احمد، (2010)، **أثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي**، دراسة حالة قطاع الكهرباء في العراق، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية في الدنمارك. رسالة ماجستير غير منشورة.

- السكارنة ، بلال خلف (2011)، **تصميم البرامج التدريبية**، عمان: دار المسيرة للنشر.

- الشرعة، عطاالله "محمد تيسير"، (2008)، **إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية**، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع الكرك: الأردن.

- الصيرفي، محمد (2009)، **التدريب الإداري، الإحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي** عمان: دار المناهج للنشر.

- الطعاني، حسن (2002)، **التدريب : مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، عمان: دار الشروق للنشر.

- الطعاني، حسن (2007)، **التدريب الإداري المعاصر**، عمان: دار المسيرة للنشر.

- الظاهر، نعيم ابراهيم (2009)، **تنمية الموارد البشرية**، اربد: عالم الكتاب الحديث للنشر.

- المري ، سالم (2007)، **تقييم البرنامج التدريبي لضباط الشرطة**، دراسة ميدانية على المتدربين، بمعهد تدريب الشرطة بدولة قطر، رسالة ماجستير غير منشورة.

- النعيمي، منتهى (2010)، **أثر التدريب على تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة العراقية من وجهة نظر المديرين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

- توفيق ، عبد الرحمن (1994)، **العملية التدريبية**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، (موسوعة التدريب والتنمية البشرية 2).

- ثابت، وائل، (2008)، **مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة**، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 1، ص 133-164.

- رضا ، هاشم حمدي (2010)، **التدريب والتأهيل الإداري** ، عمان: دار الراية للنشر، ص 94.

- رضا، اكرم (2003)، **برنامج تدريب المدربين**، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، ص 15.

- شحادة نظمي وآخرون، (2000)، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- عباس، سهيلة محمد و علي، علي حسين (1999)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار وائل للنشر.

- عبد الباقي، صلاح الدين (2000)، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، القاهرة: الدار الجامعية للنشر.

- عبدالله، جلال، (2006)، **الإحتياجات التدريبية للمشرفين في محافظة تعز بالجمهورية اليمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، اليمن.

- عبيدات، شذى (2003)، **واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال: جامعة اليرموك: الأردن.

- مركز البحوث والدراسات، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، (2003)، ورقة عمل بعنوان **تقييم وقياس العائد على الإستثمار في التدريب**، اللقاء الثالث للتوظيف والسعودة.

- ملحم ، يحيى (2006)، **التمكين مفهوم إداري معاصر**، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 202.

- نشرة البنك المركزي الأردني (2012).

- نعمان، عائدة، (2008)، **علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الإدارة الوسطى**، دراسة حالة جامعة تعز، الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

- نهاية التلباني ; رامز بدير ; رجب السراج، (2012)، **واقع عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.** مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 26 (7)، 2012.

- ياغي ، محمد عبد الفتاح (2010)، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، عمان: دار وائل للنشر.

:المراجع الأجنبية

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). **Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society**. Annual review of psychology, 60, pp 451-474.

- Alan J. Dubinsky, Rajiv Mehta, Rolph E. Anderson, (2001), **"Satisfaction with Sales Manager Training -Design and Implementation Issues"**, European Journal of Marketing, Vol. 35 Issue 1, pp. 27-50.

- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). **Effectiveness of Training in Organizations: a Meta-Analysis of Design and Evaluation Features**.Journal of applied psychology, 88(2), pp 234.

- Bates, R. (2004). **A Critical Analysis of Eevaluation Practice: the Kirkpatrick Model and the Principle of Beneficence.** Evaluation and Program Planning, 27(3), PP 341-347.

- Branine, M. (2005). **Cross-Cultural Training of Managers: an Evaluation of a Management Development Programme for Chinese Managers**. Journal of Management Development, 24(5), pp 459-472.

- Brown, J. (2002). **Training Needs Assessment**: A Must for Developing an. Public Personnel Management, 31(4), P 569.

- Byers, K. T. (Ed.). (1974). **Employee Training and Development in the Public Sector** (Vol. 1). Intl Personnel Management Assn.

- Chen, C. Y., Sok, P., & Sok, K. (2007**). Exploring Potential Factors Leading to Effective Training: an Exclusive Study on Commercial Banks in Cambodia**.Journal of Management Development, 26(9), pp 843-856.

- Child, J. (2005**). Organization: Contemporary Principles and Practice**. Blackwell Publishing.

- Dessler, Gary, (2008) **"Human Resource Management",** Pearson Prentice Hall, p 294.

- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. D. (2012). **Evaluation of Formal Training Programmes in Greek Organizations**. European Journal of Training and Development, 36(9), pp 888-910.

- Duguay, S. M., & Korbut, K. A. (2002). **Designing a Training Program which Delivers Results Quickly!**. Industrial and Commercial Training, 34(6), pp 223-228.

- Ferdous, T., & Razzak, B. M. (2012). **Importance of Training Needs Assessment in the Banking Sector of Bangladesh: a Case Study on National Bank Limited (NBL).** International Journal of Business and Management, 7(10), p 63.

- Ferreira, R. R., & Abbad, G. (2012). **Training Needs Assessment: Where We Are and Where We Should Go**. BAR. Brazilian Administration Review, 10(1), pp 77-99.

- Guerci, M., & Vinante, M. (2011). **Training Evaluation: an Analysis of the Stakeholders' Evaluation Needs**. Journal of European Industrial Training, 35(4), pp 385-410.

- Hughey, A. W., & Mussnug, K. J. (1997). **Designing Effective Employee Training Programmes**. Training for Quality, 5(2), pp 52-57.

- Iqbal, M. Z., & Khan, R. A. (2011). **The Growing Concept and Uses of Training Needs Assessment: a Review with Proposed Model**. Journal of European Industrial Training, 35(5), pp 439-466.

- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2005). **Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance**. Berrett-Koehler Publishers, p 5.

- Kirkpatrick, Donald L., Kirkpatrick, James D. (2006). **Evaluating Training Programs; the Four Levels**.

- Kraiger, K. (2003). **Perspectives on Training and Development.** Handbook of Psychology, p 174.

- Kubr, M., & Prokopenko, J. (1989). **Diagnosing Management Training and Development Needs: Concepts and Techniques** (Vol. 27). International Labour Organisation.

- Laing, I. F. (2009**). The Impact of Training and Development on Worker Performance and Productivity in Public Sector Organizations**: a case study of Ghana Ports and Harbours Authority (Doctoral dissertation).

- Lingham, T., Richley, B., & Rezania, D. (2006). **An Evaluation System for Training Programs: a Case Study Using a Four-Phase Approach**. Career Development International, 11(4), 334-351.

- Louw, I., & Zuber-Skerritt, O. (2011). **"The Learning Conference: Knowledge Creation through Participation and Publication"**, the Learning Organization 18(4), pp 288-300.

- Mann, S. (1996). **What Should Training Evaluations Evaluate?**. Journal of European Industrial Training, 20(9), pp 14-20.

- Megumi, Morisue (2009),"**An Effective design for intercultural training programs: Boosting participants' program learning outcomes**". International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations, Vol. 9, Issue 5, pp 31-48.

- Motwani, J. G., Frahm, M. L., & Kathawala, Y. (1994). **Quality Training:: The Key to Quality Improvement**. Training for quality, 2(2), pp 7-12.

- Patton, W. D., & Pratt, C. (2002). **Assessing the Training Needs of High-Potential Managers**. Public Personnel Management, Vol. (31), No (4), p 466.

- Peter B. Warr, **Evaluating Management Training**. Personnel (Feb. 1969), 2, (2).

- Phillips, J. J. (2012). **Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods**. Routledge.

- Read, C. W., & Kleiner, B. H. (1996). **Which Training Methods are Effective?.** Management Development Review, 9(2), pp 24-29.

- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). **The Science of Training**: A decade of progress. Annual review of psychology, 52(1), pp 471-499.

- Smidt, A., Balandin, S., Sigafoos, J., & Reed, V. A. (2009). **The Kirkpatrick Model: a Useful Tool for Evaluating Training Outcomes**. Journal of Intellectual and Developmental Disability, 34(3), pp 266-274.

- Steensma, H., & Groeneveld, K. (2010). **Evaluating a Training Using the "Four Levels Model**". Journal of Workplace Learning, 22(5), pp 319-331.

- Tao, Y. H., Yeh, C. R., & Sun, S. I. (2006). **Improving Training Needs Assessment Processes via the Internet: system design and qualitative study**. Internet Research, 16(4), pp 427-449.

- Taylor, D, and Abu-Doleh, J., (1996), **"Attitudes of Jordanian Top Managers to Management Training and Development Programs",** Middle East Business Review, Vol.1, pp. 65-79.

- Triner, D., Greenberry, A., & Watkins, R. (1996). **Training Needs Assessment:** a Contradiction in. Educational Technology, p 51.

- Yaakub, A. R. (1996). **The Implementation of Training Needs Assessment among Training Managers in Selected Private Organisations in Malaysia,** (Doctoral dissertation, Universiti Putra Malaysia).

ملحق رقم (1)

يوضح الجدول التالي عدد الاستبانات التي تم توزيعها على البنوك التجارية الأردنية وعدد الاستبانات التي أعيدت وذلك كما يلي:

أسماء البنوك	عدد الاستبانات التي تم توزيعها	عدد الاستبانات التي أعيدت من البنك وصالحة للتحليل
البنك العربي	35	-
بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)	12	7
بنك الأردن	31	18
بنك القاهرة عمان	40	31
بنك المال الأردني (كابيتال بنك)	6	3
البنك التجاري الأردني	25	17
البنك الأردني الكويتي	26	16
البنك الأهلي الأردني	26	17
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	54	43
بنك الاستثمار العربي الأردني	8	6
البنك الاستثماري	5	2
بنك سوسيته جنرال/ الأردن	7	4
بنك الاتحاد	25	16
المجموع	**300**	**180**

ملحق رقم (2)

السيدات /السادة المدراء المحترمين

تحية طيبة وبعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة من أجل التعرف على **"تقييم برامج التدريب والتطوير الإداري من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية"**.ولغايات البحث العلمي ولأستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، سيتم توزيع هذه الاستبانة على المدراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

أرجو التكرم بتعبئة الاستبانة التي بين ايديكم بكل صراحة وموضوعية وشفافية، مؤكداً أن إجابتكم سوف تعامل بسرية تامة، وهذه المعلومات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط .

أشكر لكم حسن تعاونكم

الباحث

احمد ابو عليقه

إشراف

أ.د. جمال ابو دولة

المعلومات والبيانات الشخصية :

يرجى التكرم بالأجابة على الاسئلة التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المكان المناسب :

١. الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى

٢. العمر : ☐ اقل من ٣٠ ☐ ٣٠- اقل من٤٠

☐ ٤٠- اقل من ٥٠ ☐ ٥٠ سنة فأكثر

٣. المستوى التعليمي : ☐ دبلوم كلية مجتمع ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤. المستوى الإداري : ☐ مدير موارد بشرية ☐ مدير فرع

٥. عدد سنوات الخبرة الإجمالي (   )

٦. عدد سنوات الخدمة كمدير موارد بشرية أو كمدير فرع (   )

٧. عدد البرامج التدريبية التي التحقت بها خلال الثلاث سنوات الاخيرة :

البرامج التدريبية	العدد	مواضيع البرامج
برامج داخلية		
برامج خارجية		

٨. ما اسم الجهة / الجهات التي تقوم بالتدريب لديكم: ____________________

أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المكان المناسب، وذلك حسب ما هو ممارس في البنك الذي تعمل به حالياً:

رقم السؤال	فقرات تقييم البرامج التدريبية	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
	مستوى رد الفعل					
1	تهتم إدارة البنك ببرامج التدريب والتطوير وجعلها أكثر فاعلية					
2	أرى أن محتوى البرامج التدريبية مرتبط بأحتياجاتي التدريبية					
3	أرى بأن بيئة التدريب ساهمت بشكل كبير في نجاح البرامج التدريبية					
4	تستخدم في البرامج التدريبية أساليب عديدة لجعل العملية التدريبية أكثر فعالية					
5	أرى بأن المدرب يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لنجاح البرامج التدريبية					
6	تحرص إدارة البنك على تقديم برامج تدريبية ذات صله بطبيعة عملي					
7	تساهم البرامج التدريبية في تطوري الوظيفي					
8	تعتبر البرامج التدريبية بمثابة متطلب وظيفي يجب إستكماله					
9	أرى أن الموضوعات المقدمة في البرامج التدريبية موضوعات تقليدية					
	مستوى التعلم					
10	أرى أن تصميم البرامج التدريبية ساهم في زيادة تحصيلي على معلومات مفيدة					
11	ساهمت البرامج التدريبية بأكسابي معارف جديدة لها علاقة بمجال عملي					

12	طرق التدريب المستخدمة في البرامج التدريبية ساهمت بإكسابي خبرات مميزة					
13	أضافت البرامج التدريبية لي مهارات تساعدني في عملي					
14	أرى أن البرامج التدريبية المقدمة من قبل البنك ساهمت في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدي					
15	أرى أن أغلب المعلومات المقدمة في البرامج التدريبية هي معلومات قديمة وليست مواكبة لطبيعة العمل البنكي					
	مستوى السلوك					
16	ساهمت البرامج التدريبية في إدارة الوقت بشكل أكثر فعالية					
17	أرى بأن البرامج التدريبية لعبت دوراً واضحاً في إنخفاض نسبة الأخطاء في عملي					
18	ساهمت البرامج التدريبية في تفعيل التواصل بين الرئيس والمرؤوس					
19	ساهمت البرامج التدريبية بنقل أثر التدريب الى حيّز العمل من خلال الحوار الفعال بين المدرب والمتدرب					
20	أرى أن البرامج التدريبية قد أسهمت في زيادة الولاء والإنتماء للبنك					
21	خلقت البرامج التدريبية عندي مقدرة أكبر لتحمل المسؤولية					
22	لعبت البرامج التدريبية دوراً إيجابياً في تحسين مستوى أدائي					
23	لعبت البرامج التدريبية دوراً في خلق نزاعات داخل بيئة العمل					

	مستوى النتائج					
24	أرى أن البرامج التدريبية قد حسّنت من مستوى أدائي					
25	ساهمت البرامج التدريبية في تحسين جودة العمل وأتقانة					
26	ساهمت البرامج التدريبية في رفع مستوى إنتاجية البنك					
27	أرى أن البرامج التدريبية قد أسهمت في تخفيض نسبة الإستقالات في البنك					
28	ساهمت البرامج التدريبية في تخفيض إهدار الوقت					
29	أرى أن البرامج التدريبية لها دور كبير في تقليل التكاليف في البنك					
30	أرى بأن البرامج التدريبية لها أثر إيجابي على معدل العائد على الإستثمار (ROI)					
31	نادراً ما تساهم البرامج التدريبية في زيادة أرباح البنك					
	مستوى المدربون					
32	أرى بأن المدربين على علم ودراية كاملة بالموضوعات التي يجري التدريب عليها					
33	يحرص المدربون على توضيح أهداف البرامج التدريبية للمتدربين					
34	أرى بأن جهود المدربين موجهه نحو تحقيق اهداف البرامج التدريبية					
35	أرى بأن المدربين يملكون من المهارات ما يمكنهم من إيصال المعلومات بطريقة فعّالة					
36	يحرص المدربون على إستخدام أساليب حيويّة وفعّالة في البرامج التدريبية					
37	لعب المدربون دوراً إيجابياً في تفعيل العمل الجماعي والتشاركي					

	مستوى المتدربين					
38	أرى بأنه يتم إختيار المتدربين بناءاً على حاجتهم الفعلية للبرامج التدريبية					
39	أرى بأن المتدربين لديهم الإستعداد والرغبة لحضور البرامج التدريبية					
40	يوجد هناك تجانس نسبي بين مستويات المتدربين في البرامج التدريبية					
41	أرى بأن عدد المشاركين في البرامج التدريبية كان مناسباً لتحقيق أهداف هذه البرامج					
42	أرى بأن حضور المتدربين للبرامج التدريبية لا يؤثر سلباً على سير العمل					
43	نادراً ما يتم ترشيح المتدربون للبرامج التدريبية بناءاً على طبيعة الاحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها					

البنك المركزي الأردني

دليل البنوك في الأردن

اسم البنك	العنوان البريدي: ص.ب	الرمز البريدي	رقم الهاتف	رقم الفاكس	رقم المقاصة	رئيس مجلس الإدارة	المدير العام/المدير الأقليمي
أ- البنوك التجارية							
البنك العربي ش.م.ع	950545 عمان	11195	5600000	5606793	10	صبيح طاهر درويش المصري	نعمه صباغ
بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)	926691 عمان	11190	5633500	5686291	24	حسن علي جمعة	سيمونا يعقوب سابيلا
بنك الأردن	2140 عمان	11181	5696277	5696291	4	شاكر توفيق فاخوري	شاكر توفيق فاخوري
بنك القاهرة عمان	950661 عمان	11195	5006000	5007100	9	يزيد عدنان مصطفى المفتي	كمال البكري
بنك المال الأردني	941283 عمان	11194	5100200	5692062	42	باسم خليل السالم	هيثم قمحية
البنك التجاري الأردني	9989 عمان	11191	5203000	5203005	13	ميشيل الصايغ	عبد المهدي عبد العزيز علاوي
البنك الأردني الكويتي	9776 عمان	11191	5688814	5695604	2	عبد الكريم الكباريتي	"محمد ياسر" الأسمر
البنك الأهلي الأردني	3103 عمان	11181	5622282	5622281	3	د. رجائي المعشر	مروان عوض
والتمويل بنك الإسكان للتجارة	7693 عمان	11118	5005555	5667215	6	د. ميشيل مارتو	عمر ملحس
بنك الاستثمار العربي الأردني	8797 عمان	11121	5607126	5681482	17	عبد القادر عبد الله القاضي	هاني عبد القادر القاضي
البنك الاستثماري	950601 عمان	11195	5001500	5681410	21	بشر جردانة	منتصر عزت أحمد أبو نواس
الأردن بنك سوسيته جنرال	560 عمان	11118	5600300	5693410	32	غسان هنظل منكو	نديم قبوات
بنك الاتحاد	35104 عمان	11180	5607011	5666149	31	عصام حليم السلفيتي	نادية السعيد
ب- البنوك الأجنبية							
ستاندرد تشارترد	9997 عمان	11191	5607201	5624106	12		أحمد أبو عيده
البنك العقاري المصري العربي	6729 عمان	11118	5650181	5650061	8		ماجد عطيه
اتش اس بي سي الشرق الأوسط المحدود	925286 عمان	11190	5518090	5518068	7		مايكل جاين بيلي
سيتي بنك إن أي	5055 عمان	11183	5675100	5674888	16		مايلك ملك
مصرف الرافدين	1194 عمان	11118	4624367	4658698	15		اثير السعيدي
بنك الكويت الوطني	941297 عمان	11194	5800400	5800441	45		كروسي زكريان
بنك لبنان والمهجر	930321 عمان	11193	5001200	5677177	46		د. عدنان الأعرج
بنك عوده - مجموعة عوده سرادار	840006 عمان	11184	4604000	4680015	47		يوسف علي النسور
بنك أبو ظبي الوطني	941110 عمان	11194	5002222	5002233	49		عصام سالم مرار
ج- البنوك الإسلامية الأردنية							
البنك العربي الإسلامي الدولي	925802 عمان	11190	5694901	5694914	44	فارس عبد الحميد شرف	إياد العسلي
البنك الإسلامي الأردني	926225 عمان	11190	5666325	5666326	11	عدنان أحمد يوسف	موسى عبد العزيز شحادة
بنك الأردن دبي الإسلامي	1982 عمان	11118	4602200	4647821	22	سالم أحمد جميل الخزاعلة	سامي حسام الدين الأفغاني
د- البنوك الإسلامية الأجنبية							
مصرف الراجحي	940232 عمان	11194	5100800	5669376	51		أحمد ياسين رشيد الخب

لمعرفة رموز سويفت: www.swift.com

Evaluation of Management Training and Development Programs from Managers' Perspective in the Jordanian Commercial Banks

Prepared by:
Ahmad Sayel Abualigah

Supervised by:
Prof. Jamal Abu-Doleh

Abstract

This study aimed at exploring the process of evaluation of management training and development programs from managers' perspective in the Jordanian commercial banks. MTD programs were evaluated using Four-levels model, and two other dimensions were added (trainers and trainees) in order to make evaluation process more comprehensive. The study is based on a sample at (9) and (171) human resource managers' and branch managers' respectively. Self-distributed questionnaires were used as a data collection method.

The major findings of this study were:

- Jordanian commercial banks sector evaluates the reaction of the trainees when evaluating MTD programs with a high degree.
- Jordanian commercial banks sector evaluates the learning of the trainees with a high degree when evaluating MTD programs.

The study concluded a set of recommendations:

- Increased interest in an evaluation phase to MTD programs in the Jordanian commercial banks, due to the importance of this phase which showing the strengths and weaknesses points in training programs held by the banks.
- Necessity to focus on the stage of the selection of trainees for training programs, and that the trainees are selected based on the actual need for these programs, which in turn leads to achieve the desired goals and outcomes of these programs, which are related to achieving the goals of the banks.